154

WIADOMOŚCI
Narodowego Banku Polskiego

Wyższa Szkoła Ekonomiczna
Biblioteka Główna
w Sopocie

Miesięcznik

Rok VI WARSZAWA 1950 Nr 10

Errata

Do artykułu p. t. „Kontrola funduszu płac w świetle spostrzeżeń Wydziału Inspekcji i Kontroli." w numerze 8 Wiadomości NBP.

W ustępie 2-gim w. w. artykułu zamiast 4 oddziałów wykonujących kontrolę funduszu na zadowalającym poziomie winno być 5 oddziałów, w tym — obok wymienionych — również Oddział Wojewódzki Katowice.

Wydawca: **Narodowy Bank Polski** Redaguje Kolegium.

Redakcja i Administracja: **Narodowy Bank Polski,** Wydział Ekonomiczny, Warszawa, Złota 1.

Państwowe Katowickie Zakłady Graficzne Oddział 18 w Częstochowie. Zamówienie Nr 2056 — 9.9.1950 r. Nakład 3000 egz. Papier druk. mat. 61 × 86 — 60 gr Kl. VII. Druk ukończono 7.10.1950 r. — R-1-49001

WIADOMOŚCI
Narodowego Banku Polskiego

Miesięcznik

Rok VI WARSZAWA 1950 Nr 10

Tylko do użytku służbowego.

TREŚĆ NUMERU

I. DZIAŁ ARTYKUŁOWY:

1. Rola zobowiązań w finansowaniu środków obrotowych przedsiębiorstw — *M. Kucharski* . 697
2. O pogłębienie kontroli bankowej. — *Mirosław Orłowski* 703
3. Bank Państwa ZSRR (III) 706

II. ORGANIZACJA I TECHNIKA FINANSOWA:

1. Sprawa podniesienia poziomu pracy działów kredytowych — *Józef Szyrocki* 713
2. Organizacja pracy w działach kredytowych oddziałów NBP — *Jerzy Hermanowicz* . . . 718
3. O reorganizację Izb Rozrachunkowych — *Stefan Szałowski* 722
4. Analiza wydajności pracy działów manipulacyjnych — *Zbigniew Ładoś* 727
5. Współpraca referatów OKP z Wydziałem Organizacyjnym — *Zdzisław Gorczyca* 731
6. Wyszukiwanie błędów w dziale rachunków osobowych — *Roman Konwiński* 734

III. DZIAŁ INSTRUKCYJNY:

Departament Ogólny:

1. Wpłaty wieczorowe IS IV/G 736
2. Mechanizacja — mnożenie przy pomocy maszyn sumujących 734
3. Wyciągi z pism Departamentu Ogólnego 738

Departament Kredytowy:

1. Wyciągi z komunikatów wewnętrznych ZSS 741
2. Wyciągi z pism Departamentu Kredytowego 744

IV. DZIAŁ RACJONALIZACJI 748

Przedruk bez zgody Redakcji wzbroniony.

MIECZYSŁAW KUCHARSKI.

ROLA ZOBOWIĄZAŃ W FINANSOWANIU ŚRODKÓW OBROTOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Podstawowymi środkami finansowania przedsiębiorstw są — jak wiadomo — ich fundusze własne oraz kredyty bankowe. Toteż obowiązujące zasady systemu finansowego starają się ograniczyć do minimum inne źródła finansowania przedsiębiorstw, w szczególności przez zakaz wzajemnego kredytowania się przedsiębiorstw oraz eliminowanie weksla jako środka zapłaty między przedsiębiorstwami.

Niemniej jednak w finansowaniu przedsiębiorstw biorą zawsze udział pewne pozabankowe środki obce, wynikające co prawda nie z faktu formalnego przyznania kredytu przez inne jednostki gospodarcze, lecz z techniki rozrachunku między przedsiębiorstwami oraz z ustalonych terminów płatności innych zobowiązań (np. w stosunku do pracowników), Tak więc przy rozliczeniach z tytułu dostaw towarów, przedsiębiorstwom pozostawiony jest (w myśl uchwały KERM z dnia 20. 5. 1947 r. w sprawie rozliczeń za dostawy i usługi) pięciodniowy termin na akceptację faktur dostawców i dlatego faktury zwykle płatne są dopiero (z uwzględnieniem jednego dnia na manipulację bankową) w 6 dni po otrzymaniu ich przez odbiorcę. Tym samym przy równomiernych i regularnych dostawach można przyjąć, że odbiorca dysponuje stale sześciodniowymi niezapłaconymi dostawami. Szereg innych płatności, jak np. wynagrodzenie za pracę, świadczenia na rzecz ubezpieczeń społecznych, opłaty za energię itp. regulowany jest nie codziennie w miarę uzyskiwania świadczeń z wymienionych tytułów, lecz „z dołu" w pewnych odstępach czasu, np. tygodniowo, miesięcznie i to z reguły nie w końcu okresu obrachunkowego, ale w parę dni później, z uwagi na czas potrzebny do przeprowadzenia obliczeń. Tymczasem niezależnie od terminów płatności, takie elementy kosztów jak praca robotników i zużycie energii przyczyniają się codziennie do wytwarzania nowych dóbr na poszczególnych etapach produkcji.

Możemy przeto powiedzieć, że zawsze pewna część produkcji niezakończonej oraz wyrobów gotowych, jest niezapłacona, a więc niejako kredytowana przez robotników i dostawców energii, a to na okres czasu, jaki upływa między wykonaniem pracy i dostawą energii, a uregulowaniem przez przedsiębiorstwo należności robotników i dostawców energii. Ponadto inne wydatki przedsiębiorstw, jak np. ubezpieczenia społeczne, jakkolwiek nie przyczyniają się bezpośrednio do produkcji, to jednak jako koszt pochodny od funduszu płac wchodzą w koszt własny produkowanych dóbr. Ponieważ zaś środki obrotowe przedsiębiorstw składają się w głównej mierze z zapasów dóbr na wszystkich etapach produkcji i obrotu, liczonych po koszcie własnym, przeto i w finansowaniu tych zapasów, biorą udział wszystkie zobowiązania powstające w procesie ponoszenia kosztów produkcji.

Jak więc widzimy, to trzecie, dodatkowe źródło finansowania środków obrotowych może niekiedy odgrywać dość znaczną rolę obok funduszów własnych przedsiębiorstw i kredytów bankowych. Warto przeto roli zobowiązań w finansowaniu przedsiębiorstw poświęcić nieco więcej miejsca, niż to czyniono dotychczas i to tym więcej, że jak zobaczymy z dalszych części niniejszych uwag, istnieją jeszcze poważne rozbieżności we właściwej klasyfikacji i umiejscowieniu zobowiązań, z punktu widzenia finansowania poszczególnych aktywów przedsiębiorstw.

Punktem wyjścia dla właściwego rozwiązania zagadnienia udziału zobowiązań w finansowaniu przedsiębiorstw musi być — podobnie jak przy zagadnieniu wyposażenia przedsiębiorstw w fun-

dusze własne oraz przy udzielaniu kredytów — zasada rozgraniczenia normatywnych środków obrotowych przedsiębiorstw od środków obrotowych ponadnormatywnych i nienormowanych.

Jak wiemy, normatywne środki obrotowe przedsiębiorstw ustala się biorąc za podstawę pewne minimum potrzeb przedsiębiorstwa, niezbędne do wykonania ciągłych i powtarzalnych procesów gospodarczych przewidzianych planem. Tym samym zapasy normatywne nie mogą ulegać wahaniom, lecz utrzymywać się bądź na niezmienionym poziomie, bądź na poziomie stale wzrastającym w miarę wzrostu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. W konsekwencji tego do pokrycia zapasów normatywnych możemy zaliczyć tylko minimalne zobowiązania, pozostające stale w obrocie przedsiębiorstwa, z uwagi na ustawowe lub zwyczajowo przyjęte terminy płatności. Zobowiązania te, podobnie jak normatywy, mogą bądź utrzymywać się na niezmienionym poziomie, bądź na poziomie stale wzrastającym, w miarę wzrostu płatności wynikających z rozwoju działalności przedsiębiorstwa. Do tego rodzaju zobowiązań nie mogą przeto wchodzić zobowiązania powstające w wyniku sezonowego nasilenia płatności, jak również zobowiązania będące wynikiem nieterminowego regulowania zobowiązań.

W ten sposób dochodzimy do pojęcia t. zw. **stałych zobowiązań**, których cechą jest:

1) że powstają tylko w wyniku normowanej działalności gospodarczej przedsiębiorstw;
2) że ustalane są przy założeniu terminowego regulowania płatności;
3) że ustalane są na poziomie minimalnym, tj. takim, poniżej którego nigdy nie spadają.

Zobowiązania te oblicza się na podstawie wskaźników w dniach oraz planowanych kosztów lub wydatków w okresie dla którego oblicza się normatywy i ich pokrycie. Wskaźniki w dniach, dla zobowiązań z tytułu dostaw materiałów do produkcji oraz towarów, przyjmuje się z reguły w wysokości przysługującego przedsiębiorstwu terminu do akceptacji faktur dostawców (5 dni + 1 dzień na załatwienie manipulacji bankowych). Wskaźniki w dniach dla zobowiązań z innych tytułów (płac, ubezpieczeń społecznych, dostaw energii) oblicza się w zasadzie na podstawie różnicy w czasie, jaka istnieje między końcem okresu za który przypada wypłata, a datą wypłaty. Jeśli przeto płace oblicza się np. co 15 dni, ale całe wynagrodzenie płatne jest dopiero po upływie np. 6 dni (tj. 21-go za pierwszą połowę miesiąca, a 6-go następnego miesiąca za drugą połowę) z uwagi na okres czasu potrzebny do przeprowadzenia obliczeń i sporządzenia list płac — wskaźnik w dniach wynosi 6 dni, a więc zobowiązania stałe z tytułu robocizny odpowiadają sześciodniowym kosztom robocizny, ponieważ tylko taka kwota zobowiązań pozostaje stale w obrocie przedsiębiorstwa i tym samym nigdy nie zostaje spłacona, o ile nie nastąpi zmiana terminów wypłat lub likwidacja przedsiębiorstwa. Przy tego rodzaju wypłatach wskaźnik w dniach dla zobowiązań stałych można obliczać na podstawie upływu czasu, jaki istnieje między końcem okresu za który przypada wypłata, a datą wypłaty, tylko w tych przypadkach, gdy nie wypłaca się zaliczek przed ostateczną wypłatą. Przy wypłatach zaliczek należy porównać wysokość zobowiązań w dniu wypłaty zaliczek oraz w dniu ostatecznej wypłaty i przyjąć ten wskaźnik, który jest niższy, zgodnie z zasadą, że tylko minimalne zobowiązania przyjmujemy jako zobowiązania stałe. Jeśli przeto zarobki robotników wypłaca się np. co 15 dni i ostateczne rozliczenie przeprowadza się dopiero po upływie 6 dni po okresie, za który przypada wypłata (tak jak w pierwszym przypadku), ale z końcem każdego okresu (15-go, 30-go) wypłaca się zaliczki na poczet wypłat, np. w wysokości 80% przypuszczalnego wynagrodzenia, wówczas zobowiązania stałe będą się równać już tylko trzydniowym kosztom robocizny, ponieważ w dniu wypłaty zaliczki (15-go, 30-go) tylko 20% wypłat jest zatrzymane przez przedsiębiorstwo do czasu ostatecznego rozliczenia, a 20% od 15 dni równa się trzem dniom. Wskaźnik ten jest mniejszy od wskaźnika w dniu ostatecznej wypłaty, który równa się sześciu dniom.

Według dotychczasowej praktyki, sumę zobowiązań stałych z poszczególnych tytułów przyjmuje się jako łączne zobowiązania stałe przyjmowane do pokrycia normatywów. Zdaniem naszym, takie sumaryczne obliczanie łącznej kwoty zobowiązań stałych jest błędne, ponieważ przy różnych terminach płatności z poszczególnych tytułów nie wszystkie minimalne zobowiązania zbiegają się na jedną datę, dzięki czemu zwykle

ogólny stan minimalny zobowiązań jest wyższy od sumy poszczególnych elementów zobowiązań. Rozpatrzmy to na przedstawionym niżej przykładzie.

	Płace	Ubezpieczenia społeczne	Dostawy energii	Razem
Koszt lub wydatek miesięczny	1.200	300	450	—
Koszt lub wydatek dzienny	40	10	15	—
Terminy wypłat	21-go, 6-go	10-go	12-go	—
Zobowiązania w poszczególnych dniach miesiąca z powyższych tytułów				
1-go	640	310	465	1.415
2-go	680	320	480	1.480
3-go	720	330	495	1.545
4-go	760	340	510	1.610
5-go	800	350	525	1.675
6-go	240	360	540	1.140
7-go	280	370	555	1.205
8-go	320	380	570	1.270
9-go	360	390	585	1.335
10-go	400	100 x	600	1.100
11-go	440	110	615	1.165
12-go	480	120	180 x	780
13-go	520	130	195	845
14-go	560	140	210	910
15-go	600	150	225	975
16-go	640	160	240	1.040
17-go	680	170	255	1.105
18-go	720	180	270	1.170
19-go	760	190	285	1.235
20-go	800	200	300	1.300
21-go	240 x	210	315	765 x
22-go	280	220	330	830
23-go	320	230	345	895
24-go	360	240	360	960
25-go	400	250	375	1.025
26-go	440	260	390	1.090
27-go	480	270	405	1.155
28-go	520	280	420	1.220
29-go	560	290	435	1.285
30-go	600	300	450	1.350

W pierwszych trzech rubrykach z góry podajemy założenia dotyczące kosztów z poszczególnych tytułów oraz terminów wypłat. Przy płacach przyjmujemy, że nie udzielane są zaliczki na poczet wypłat ostatecznych.

Zobowiązania z tytułu płac wynoszą na koniec

każdego miesiąca 600, ponieważ odpowiadają one piętnastodniowym kosztom niewypłaconej robocizny. Począwszy od pierwszego dnia następnego miesiąca, wzrastają codziennie o dalsze 40 jednostek pieniężnych aż do dnia szóstego, kiedy następuje wypłata należności robotników za drugą połowę ubiegłego miesiąca, tak, że zobowiązania na ten dzień wynoszą już tylko 240 i równają się sześciodniowym zobowiązaniom z miesiąca bieżącego. Następnie wzrastają znów codziennie o 40 do dnia dwudziestego pierwszego, kiedy następuje wypłata za pierwszą połowę miesiąca. Zobowiązania z tytułu ubezpieczeń społecznych równają się na koniec miesiąca 300 jednostkom pieniężnym, ponieważ regulacja zobowiązań z tego tytułu następuje tylko raz na miesiąc dziesiątego dnia następnego miesiąca. Każdego więc dziewiątego zobowiązania z tego tytułu są największe, ponieważ obejmują koszty ubezpieczeń za cały miesiąc ubiegły oraz za dziewięć dni miesiąca bieżącego. W dniu dziesiątego wskutek regulacji zobowiązań za miesiąc ubiegły, obniżają się do poziomu najniższego. Podobnie kształtują się zobowiązania z tytułu dostaw energii z tą różnicą, że termin regulacji rachunków elektrowni przypada na dwunastego i dlatego w tym dniu zobowiązania są najniższe. W rubryce razem podajemy łączny stan zobowiązań w poszczególnych dniach.

Przyglądając się powyższemu zestawieniu spostrzegamy, że suma poszczególnych zobowiązań minimalnych, oznaczonych gwiazdką (240 + 100 + 180 = 520) jest mniejsza od minimalnego poziomu ogólnych zobowiązań z powyższych tytułów, która wynosi 765 (na dzień 21-go). Wydaje się przeto rzeczą słuszną przyjęcie do pokrycia normatywów zobowiązania stałe w wysokości nie 520 lecz 765.

Wydawać by się mogło, że obliczenie tą metodą ogólnego stanu minimalnych zobowiązań byłoby skomplikowane, ponieważ wymagałoby opracowania w każdym przypadku podanego wyżej zestawienia zobowiązań w poszczególnych dniach, w celu wybrania ich najniższego (ogólnego) poziomu. W danym przypadku wystarczałoby jednak zrobienie zestawienia tylko dla dni: 6-go, 10-go, 12-go i 21-go (dnie wypłat), ponieważ łatwo zauważymy, że zobowiązania między tymi datami muszą być wyższe, skoro w podanych dniach zawsze jedne z wymienionych zobowiązań są najniższe. Wystarcza więc przeprowadzenie obliczenia i dokonanie wyboru spośród czterech dni, w których ogólny stan zobowiązań wynosi:

6-go	1.140
10-go	1.100
12-go	780
21-go	765

O ile terminy wypłat w ciągu roku nie zmieniają się możemy sobie ułatwić obliczenia dla poszczególnych kwartałów w ten sposób, że przytoczoną metodą obliczamy zobowiązania stałe tylko dla pierwszego kwartału, następnie wyprowadzamy współczynnik ogólnego stanu minimalnych zobowiązań do sumy zobowiązań minimalnych z poszczególnych tytułów, a w następnych kwartałach już tylko mnożymy sumę minimalnych zobowiązań z poszczególnych tytułów przez obliczony dla pierwszego kwartału współczynnik. W naszym przykładzie współczynnik ten wynosi 765 : 520 = 1,47. Jeśli przeto w następnym kwartale zobowiązania minimalne wyniosą:

z tytułu płac	265
z tytułu ubezpieczeń społecznych	110
z tytułu dostaw energii	195
razem	570

wówczas ogólny stan zobowiązań stałych wyniesie 570 x 1,47 = 837,9.

W naszym przykładzie pominęliśmy celowo zobowiązania z tytułu dostaw materiałów do produkcji, ponieważ dla wszystkich dni w miesiącu przyjmować je należy w tej samej wysokości, z uwagi na konieczność założenia, że dostawy materiałów następują równomiernie. Skróciliśmy tym samym nasz przykład o zobowiązania, których włączenie do ogólnego stanu nie budzi wątpliwości.

Pozostają natomiast do rozpatrzenia dwa odmienne stanowiska w sprawie obliczania zobowiązań stałych. Pierwsze z nich wysuwa zastrzeżenie co do przyjmowania zobowiązań stałych w minimalnej wysokości, wysuwając koncepcję zobowiązań przeciętnych. Wychodzi się przy tym z założenia, że skoro zobowiązania minimalne występują tylko raz lub dwa razy w miesiącu, nie należy uważać ich za stany właściwe, którymi powinny być raczej stany przeciętne.* Pogląd ten przeocza jednak fakt, że wówczas np. w dniach wypłat robocizny przedsiębiorstwo odczuwałoby brak środków finansowych i musiałoby zadłużyć się w rachunku kredytu przetermi-

*) w naszym przykładzie zobowiązania z tytułu płac wahają się od 240 do 800, a przeciętne zobowiązania wynosiłyby 520.

nowanego. Ponadto zarzut, że przy przyjmowaniu do pokrycia normatywów minimalnych zobowiązań pozostawia się przedsiębiorstwu w większości dni w miesiącu luzy finansowe, nie jest słuszny, ponieważ w normalnym biegu rzeczy przy wypłatach okresowych przedsiębiorstwo musi gromadzić na rachunku operacyjnym środki pieniężne na przyszłe wypłaty. Jeśli zaś zużyje ono nawet przejściowo te środki na inne cele, to tyle elastyczności w gospodarowaniu należy przedsiębiorstwu zostawić, tym więcej, że jest to elastyczność tylko na krótką metę. Gdyby bowiem przedsiębiorstwo środki gromadzone na przyszłe wypłaty np. robocizny przeznaczyło na sfinansowanie innych potrzeb trwających dłużej niż kilka do kilkunastu dni, wówczas w dniach wypłaty robocizny musiałoby zaciągnąć kredyt i wtedy wyszłyby na jaw ewentualne nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstw.

Zwolennicy innego znów poglądu uważają, że zobowiązania zaliczane do pokrycia normatywów należy obliczać nie na poziomie wynikającym z ustawowych lub zwyczajowo przyjętych terminów płatności, lecz w wysokości faktycznie występujących zobowiązań lub przewidywanego ich stanu w okresach, dla których przeprowadza się obliczenia. Jeśli więc np. dostawcy danego przedsiębiorstwa fakturują ze znacznym opóźnieniem, należałoby przyjąć ten właśnie istniejący stan rzeczy, aby zmniejszyć spowodowane tym luzy finansowe w przedsiębiorstwie. Takie stanowisko — zdaniem naszym — również nie jest słuszne. Tak bowiem jak normowanie aktywów przedsiębiorstw nie może obejmować nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstw, tak samo i ustalanie pokrycia normatywów nie może obejmować nieprawidłowości; oznaczałoby to bowiem ich sankcjonowanie. W tych przypadkach Bank musi energię swoją skupić na dostawcach, a nie w kierunku zmniejszenia pokrycia normatywów funduszami własnymi u odbiorców. Po drugie — zobowiązania stałe nie mogą być czymś płynnym, zmieniającym się w miarę wahań w fakturowaniu dostawców, ponieważ byłoby to zaprzeczeniem istoty zobowiązań stałych oraz skomplikowałoby ich obliczanie z uwagi na to, że sprawność fakturowania dostawców, a zwłaszcza zmiany w tym zakresie są trudne do uchwycenia. W tych warunkach każde usprawnienie w fakturowaniu dostawców byłoby wymierzone w sytuację finansową odbiorców, a trudno by sobie wyobrazić zmiany pokrycia normatywów od przypadku do przypadku.

Przedstawiciele tego poglądu wychodzą może ze słusznego skąd inąd poglądu, że Bank powinien przez odpowiednie rodzaje kredytów rejestrować sytuację finansową kontrolowanych przedsiębiorstw, co nie może być w pełni zrealizowane, gdy przedsiębiorstwa dysponują nadmiernymi pozabankowymi środkami obcymi. Nie należy jednak zagadnienia tego stawiać w sposób przesadny i uważać, że Bank musi w każdej — bez względu na warunki — sytuacji prowadzić przy pomocy rachunków kredytowych drugą niejako księgowość przedsiębiorstw i to w sposób zupełnie dokładny, ponieważ byłoby to ambicją przekraczającą możliwości Banku. Ponadto tak z punktu widzenia prawidłowości kredytowania, jak i z punktu widzenia zabezpieczenia kredytów, przedmiotem kredytowania mogą być tylko zapasy już zapłacone. Tymczasem włączenie do zobowiązań stałych dostaw niefakturowanych powodowałoby konieczność udzielania kredytów na zapasy ponadnormatywne niezapłacone.

Przejdźmy teraz z kolei do drugiego typu zobowiązań, które nazwiemy **zobowiązaniami okresowymi.** Są to zobowiązania, które powstają w związku z przejściowym nasileniem działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, a więc wykraczającym poza granice normowanej działalności. Przyczyny tego mogą być oczywiście różne: sezonowe wahania produkcji lub obrotów, tworzenie zapasów sezonowych lub specjalnych itp. Jest rzeczą zrozumiałą, że przedsiębiorstwo o działalności sezonowej ma w okresie kampanii większe niż w innych okresach zobowiązania wobec dostawców, wobec robotników i z innych tytułów. Tak samo musi mieć przejściowo większe zobowiązania wobec dostawców każde przedsiębiorstwo, które obojętnie z jakich powodów przystępuje do gromadzenia ponadnormatywnych zapasów. Zobowiązania tego rodzaju nie mogą być zaliczane do pokrycia normatywów, ponieważ sama istota normatywów wyklucza objęcie nimi jakiejkolwiek działalności o przejściowym nasileniu lub specjalnym przeznaczeniu.

W myśl obowiązujących zasad systemu finansowego, wszelka działalność przedsiębiorstwa, wykraczająca poza granice ustalone normatywami, powinna być finansowana z kredytów bankowych. Wobec tego tak jak zobowiązania stałe, wchodząc do pokrycia normatywów, zmniejszają wyposażenie przedsiębiorstwa o fundusze własne na pokrycie normatywów, tak zobowiązania okresowe zaliczane muszą być jako dodatkowe źródło

finansowania zapasów ponadnormatywnych, zmniejszając tym samym zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na odpowiednie kredyty celowe (sezonowe, specjalne itp.).

Ponieważ zobowiązania okresowe występują w związku z przejściowym nasileniem działalności gospodarczej przedsiębiorstw i tym samym pojawiają się bądź sporadycznie, bądź z różnym wahającym się nasileniem w poszczególnych okresach, nie można ich przeto przyjmować ani w wysokości minimalnej ani maksymalnej, ale po prostu w takiej, w jakiej stwierdza się, że występują lub oczekuje się że wystąpią na daną datę, która w danym przypadku nas interesuje. Wysokość ich ustala się na podstawie przyjętych wskaźników w dniach oraz kosztów lub wydatków w okresie, dla którego oblicza się potrzeby kredytowe przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwach, w których działalność normowana zazębia się z eksploatacją sezonową lub inną działalnością przejściową — zobowiązania okresowe uwzględniane przy zapotrzebowaniu na kredyty celowe można przyjmować tylko w takiej wysokości, która odpowiada różnicy między ogólną sumą zobowiązań danego rodzaju, a sumą zobowiązań stałych przyjętych do pokrycia normatywów. Jeśli więc zobowiązania stałe przedsiębiorstwa z tytułu dostaw materiałów do produkcji ustalone są na kwotę 1.800/M, a z uwagi na wzmożone dostawy w celu stworzenia zapasów specjalnych ogólna suma zobowiązania z tytułu dostaw wyniesie w danym miesiącu złotych 2.400/M, to różnica w kwocie złotych 600/M stanowi zobowiązanie okresowe, zmniejszające zapotrzebowanie przedsiębiorstw na kredyty specjalne. Rozpatrzmy to dokładniej na następującym przykładzie:

Na I i II kwartał normatyw na materiały do produkcji ustalony jest na 10.000/M. Zużycie tych materiałów w II kwartale planowane jest na kwotę 27.000/M i na taką samą kwotę planowany jest zakup materiałów, potrzebny do utrzymania zapasów normatywnych na poziomie 10.000/M. Wobec tego zobowiązania stałe z tytułu dostaw obliczamy następująco (przy założeniu wskaźnika 6 dni):

$$\frac{27.000}{90} \times 6 = 1.800.$$

W marcu planowane jest utworzenie zapasów specjalnych na sumę 3.000, wobec czego zakup w marcu musi wynieść 27.000 : 3=9.000+3.000= 12.000/M. Ogólne przeto zobowiązania z tytułu dostaw wyniosą na ultimo marca kwotę

$$\frac{12.000}{30} \times 6 = 2.400/M.$$

Zobowiązania okresowe wyniosą więc 2.400 — 1.800 = 600/M i tym samym kredyt na zapasy specjalne powinien być udzielony w kwocie 2.400/M (2.000 — 600 — 2.400).

Zobowiązania okresowe są więc na równi z kredytami elastycznym źródłem finansowania środków obrotowych. Również ich stosunek do kredytów ulegać może ciągłym zmianom w miarę tego, w jakim stosunku pozostają zmiany w zapasach ponadnormatywnych do zmian działalności (dostaw, produkcji itp.), powodującej powstawanie zapasów ponadnormatywnych. Wyjaśnijmy to znów na przykładzie: zakładamy przedsiębiorstwo, którego działalność wytwórcza ogranicza się jedynie do okresu kampanii trwającej tylko 2 miesiące. Plan produkcji tego przedsiębiorstwa przewiduje produkcję: w październiku 18.000, w listopadzie 24.000. Planowana sprzedaż wyrobów gotowych wynosi: w październiku 5.000, w listopadzie 5.500, w grudniu 5.500. Zobowiązania okresowe z tytułu robocizny sezonowej, ubezpieczeń społecznych i dostaw energii wynoszą na ultimo października 6.000, na ultimo listopada 9.000.

Udział kredytów sezonowych i zobowiązań okresowych w finansowaniu zapasów wyrobów gotowych przedstawiałaby się następująco:

Remanent wyrobów na 30. IX.	—	
Produkcja w październiku	18.000	
Sprzedaż w październiku	5.000	
Remanent wyrobów na 31. X.	13.000	13.000
Zobowiązania okresowe na 31. X.		6.000
Kredyt sezonowy na 31. X,		7.000
Produkcja w listopadzie	24.000	
	37.000	
Sprzedaż w listopadzie	5.500	
Remanent na 30. XI.	31.500	31.500
Zobowiązania okresowe na 30. XI.		9.000
Kredyt sezonowy na 30. XI.		22.500
Produkcja w grudniu	—	
Sprzedaż w grudniu	5.500	
Remanent na 31. XII.	26.000	26.000
Zobowiązania okresowe na 31. XII		—
Kredyt sezonowy na 31. XII.		26.000

Jak widzimy, kredyty sezonowe finansowały zapasy sezonowe na ultimo października w 54%, na ultimo listopada w 71%, na ultimo grudnia

w 100%, co tłumaczy się tym, że zapasy na ultimo października i listopada były częściowo finansowane przez zobowiązania okresowe, podczas gdy na ultimo grudnia zobowiązania okresowe z listopada zostały spłacone, a nowe nie powstały, z uwagi na nieprowadzenie działalności wytwórczej w grudniu.

Podsumowując nasze uwagi pragniemy podkreślić, że celem ich było wskazanie na konieczność:

1) rozróżnienia zobowiązań stałych od zobowiązań okresowych;
2) przedyskutowania właściwego sposobu obliczania zobowiązań stałych;
3) uwzględnienia przy planowaniu kredytów oraz przy finansowaniu zobowiązań okresowych.

Celem naszym było też zwrócenie uwagi, że kredyty celowe nie zawsze i z reguły tylko w nielicznych przypadkach mogą ściśle odpowiadać określonym zapasom ponadnormatywnym. Wydaje się, że dotychczas ten moment nie był dostatecznie brany pod uwagę, doprowadzając w praktyce bankowej do częstych przypadków sztucznego, ścisłego dopasowywania kredytów do wielkości zapasów ponadnormatywnych (a więc bez uwzględniania zobowiązań okresowych), czego wynikiem było albo planowanie nadmiernie wysokich kredytów, albo podwójne finansowanie przedsiębiorstw.

MIROSŁAW ORŁOWSKI.

O POGŁĘBIENIE KONTROLI BANKOWEJ.

Obserwując na przestrzeni ostatnich miesięcy pracę i charakter kontroli bankowej możemy stwierdzić w wielu wypadkach poważne niebezpieczeństwo popadnięcia w błąd formalizmu. Formalizm jest błędem i jest szkodliwy nie tylko w nauce. Formalizm jest tym bardziej szkodliwy, wręcz niebezpieczny w praktyce, że grozi popadnięciem w biurokratyzm.

Kontrola bankowa nie może ograniczać się do sprawdzania i badania gospodarki li tylko z punktu wykonawstwa zatwierdzonych planów. Pamiętajmy, że sporządzenie planu jest dopiero początkiem planowania. Stalin wskazuje, że „... plan jest żywą i praktyczną działalnością milionów ludzi." W tej właśnie działalności udział i rola banku socjalistycznego jest bardzo doniosła. Bank nie tylko współdziała przy sporządzaniu planów finansowo - gospodarczych, ale też powinien kontrolować je w każdym stadium.

W pierwszym stadium Bank musi kłaść jak największy nacisk na przygotowanie i oparcie opracowywanych planów na normach progresywnych, a gdzie ich jeszcze nie ma, żądać ich najszybszego wypracowania i stosowania.

W drugim stadium, po zatwierdzeniu już odnośnych planów, Bank nie może zamykać oczu na rzeczywistość i zadowalać się formalnym wykonywaniem planu przez jednostkę kontrolowaną: Wiemy, aż nadto dobrze, że w licznych przedsiębiorstwach zdarzają się przypadki, że np. plany produkcyjne zostają nawet przekroczone, ale kosztem produkcji niekurantowej, co w ostatecznym wyniku prowadzi do zahamowań w obiegu środków obrotowych. Fakty takie zachodzą np. w przemyśle konfekcyjnym, zwłaszcza przy niewykonaniu planu pod względem asortymentu, a przy wykonaniu ogólnoilościowym. Tymczasem wiemy, że plan produkcyjny musi być wykonywany ściśle według ustalonego asortymentu i ustalonej jakości. W tym ostatnim zakresie Bank powinien natychmiast reagować na próby obejścia planu jakości.

Tylko bowiem przy bezwzględnym pilnowaniu wykonania planu asortymentu i jakości można uniknąć zamrażania środków obrotowych, gromadzenia się nadmiernych i zbędnych remanentów itp.

Następnie pracownicy aparatu bankowego muszą pamiętać, że państwo socjalistyczne, walcząc o możliwie dużą masę towarową, eksploatuje przedsiębiorstwa o różnym poziomie techniki. Nie znaczy to jednak, żeby w gospodarce socjalistycznej koszt własny wytwórczości w poszczególnych przedsiębiorstwach mógł być znacznie wyższy od przeciętnego w danej branży.

Z tego punktu widzenia już przy opracowywaniu planu Bank powinien zwrócić uwagę odnośnym władzom planującym, że nie można dopuszczać do tego by przedsiębiorstwa o najniższych kosztach własnych były wykorzystywane częściowo, a równocześnie produkcja była rozbijana na przedsiębiorstwa małe, gdzie koszt własny tych samych produktów jest znacznie wyższy. Na przedsiębiorstwa, które najbardziej odchylają się od przeciętnego kosztu własnego, t. j. mają najwyższe koszty, Bank musi zwrócić specjalną uwagę i podjąć jak najintensywniejsze wysiłki w kierunku zmniejszenia nakładów materiałów, robocizny, kosztów przewozów itp., celem podciągnięcia tych przedsiębiorstw do poziomu zakładów przodujących. Wielką rolę mogą tu odegrać narady wytwórcze i udział w nich przedstawicieli Banku.

Z tych właśnie względów pracownik kredytowy NBP powinien jak najstaranniej badać wskaźniki techniczno - ekonomiczne poszczególnych zakładów w danej branży, powinien orientować się gdzie są najniższe koszty własne wytwórczości, gdzie jest najszybszy obieg środków obrotowych, gdzie są najbardziej progresywne normy rozchodowania surowca i materiałów pomocniczych, najwyższa wydajność pracy. Tylko bowiem wówczas będzie on mógł skutecznie zanalizować stan kontrolowanych jednostek i wskazać środki zaradcze w przypadkach stwierdzenia pozostawania w tyle odnośnego przedsiębiorstwa. Do tych środków leżących w zakresie możliwości Banku należy przekazywanie zacofanemu przedsiębiorstwu doświadczeń przodujących przedsiębiorstw tej samej lub innej nawet branży.

Nie wystarczy stwierdzenie w czasie kontroli, że koszt własny jednego metra tkaniny np. bułgaru jest w fabryce A trzy razy większy niż w fabryce B. Bank musi wykryć przyczyny tego stanu rzeczy, a wówczas może się okazać, że np. w fabryce A jest trzy razy większe zużycie energii od normalnego, albo, że udział robocizny na jednostkę produkcji jest dwa razy większy, niż w innych zakładach mających ten sam program produkcyjny i te same warunki pracy.

Przekraczanie norm materiałowych, norm zużycia paliwa, norm poszczególnych kategorii kosztów jest bardzo często wynikiem zbyt wysokiego planowania przez zakłady nakładów produkcyjnych. Tu mamy źródło pozornych „oszczędności" w porównaniu z planem, podczas gdy w rzeczywistości, faktycznie zakład dopuszcza się przekroczenia ustalonych wskaźników zużycia odnośnych środków. Przykładem może być fakt, że jedna z fabryk trykotażowych, przy znacznym przekroczeniu norm zużycia przędzy na jednostkę produktu, wykazała w swym sprawozdaniu — oszczędność. Przy bliższej analizie okazało się, że norma nakładów materiałów pomocniczych na pończochy i skarpetki była obliczona według planu na rok bieżący półtora raza wyżej, niż w roku ubiegłym. Tymczasem, jak należało się tego spodziewać, faktyczne zużycie materiałów pomocniczych było nawet mniejsze niż w roku poprzednim.

Jak z tego widzimy, Bank nie może obojętnie przechodzić obok planowania kosztów, nie wnikając w nie i nie śledząc, czy są rzeczywiście stosowane normy progresywne.

Dalszym przykładem wielkich błędów w planowaniu finansowym może być fakt, że jeden z zakładów radzieckich, na skutek tylko podania w swoim planie zbyt wysokiego kosztu oleju technicznego, będącego zresztą u niego materiałem pomocniczym, osiągnął w 1948 r. „zysk ponadplanowy" w kwocie 2.415.000 rb.

Nie trzeba chyba dodawać, że i w naszej praktyce zbyt często niestety spotykamy się z podobnymi przykładami. Fakty te mają u nas miejsce właśnie wskutek niedostatecznego interesowania się przez pracowników bankowych **zagadnieniem kontroli planowanych kosztów.** Ta ostatnia kontrola jest warunkiem dalszego umacniania, poszerzania i pogłębiania u nas rozrachunku gospodarczego. Pamiętajmy ,że rozrachunek gospodarczy daje, ściśle mówiąc, powinien dawać pełny obraz przedsiębiorstwa, przyczynia

się do racjonalizacji produkcji, właściwej organizacji zbytu i zaopatrzenia. Niektóre z zasad tego rozrachunku są przekraczane nie tylko przez zakłady, ale niestety również i przez ich organizacje nadrzędne, zjednoczenia i centralne zarządy. W wielu wypadkach te właśnie organizacje uważają często siebie jako jedyne przedsiębiorstwo, a zakłady jako swe zakłady o niepełnym rozrachunku gospodarczym. A w tym właśnie tkwi kapitalny błąd, błąd u podstawy, błąd któremu z reguły biernie przypatruje się aparat bankowy.

Notoryczne chyba jest lekceważenie zasad rozrachunku gospodarczego właśnie przez te organizacje. Lekceważenie to rozpoczyna się od niewłaściwego podejścia do zagadnienia sporządzania planów finansowych przedsiębiorstw. Centralne zarządy troszczą się jedynie o to, żeby plan finansowy, zatwierdzony przez ministerstwo, był wygodny w ogólności dla polityki centralnego zarządu. O ile chodzi o przedsiębiorstwo — centralne zarządy zadowalają się przybliżonym szacunkiem, w przekonaniu że braki i nieścisłości w planach przedsiębiorstw zostaną usunięte w toku ich wykonywania. W rezultacie w licznych przypadkach centralne zarządy ograniczają się do dawania przedsiębiorstwom limitów i krótkich zleceń nie obejmujących od strony finansowej ich wielostronnej działalności gospodarczej. Limity te i zlecenia często nie są sharmonizowane z częścią techniczno - przemysłową planów finansowo-gospodarczych, a plany finansowe są dostarczane przedsiębiorstwom z wielkim opóźnieniem, co pozbawia je praktycznego znaczenia.

Narodowy Bank Polski stwierdza wielokrotnie tego rodzaju stan faktyczny, ale właściwe jego komórki nie wyciągają z tego odpowiednich konsekwencji. Bank zadowala się formalnym ustaleniem powyższych faktów i przyjęciem ich jako uzasadnienia zakłóceń zaobserwowanych w pracy przedsiębiorstwa. W konsekwencji właściwe finansowanie przez Bank przedsiębiorstwa jest często słabo związane z zatwierdzonymi planami finansowymi przedsiębiorstw i nieraz musi być prowadzone w oderwaniu od nich.

Nie potrzeba chyba podkreślać, że ten stan rzeczy musi być zmieniony przez zmianę charakteru kontroli bankowej **z formalistycznej na analityczno - dyrektywną,** o mobilizującej roli dźwigni pogłębiania zasad rozrachunku gospodarczego. Analityczny charakter kontroli musi polegać na ustalaniu nie tylko zjawisk zakłóceniowych, ale również na ustalaniu ostatecznej ich przyczyny, dyrektywny charakter kontroli powinien przejawić się w podawaniu wniosków w przedmiocie zarządzeń i zmian mogących usunąć stwierdzone zakłócenia oraz w stanowczym egzekwowaniu przez centralę Banku wykonania tych postulatów przez przedsiębiorstwo i jego organizacje nadrzędne.

BANK PAŃSTWA Z.S.R.R. *)

III

OBSŁUGA BANKÓW INWESTYCYJNYCH

1. Podstawą prawną powstania banków inwestycyjnych (t. zw. specbanków) są uchwały CKW i Rady Komisarzy Ludowych ZSRR z dnia 5 maja 1932 „O organizacji specjalnych banków inwestycyjnych". Do nich należą:

a) Prombank (Bank Przemysłowy), który przy pomocy środków bezzwrotnych finansuje budownictwo przedsiębiorstw podległych ministerstwom przemysłu, komunikacji, transportu i łączności oraz przedsiębiorstw podległych zarządowi cywilnej floty powietrznej, północnej drogi morskiej jak również dróg bitych, administrowanych przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych. Prócz tego finansuje on przy pomocy kredytów długoterminowych nakłady przemysłu rejonowego i obwodowego, wytwarzającego artykuły codziennej potrzeby oraz materiały budowlane;

b) Cekombank (Wszechzwiązkowy Bank finansowania budownictwa komunalnego i mieszkaniowego) i lokalne banki komunalne finansują, przy pomocy środków bezzwrotnych i długoterminowych kredytów, budownictwo mieszkaniowe, budownictwo komunalne komitetów lokalnych i niektórych ministerstw oraz budowę nowych miast i osiedli. W ostatnich czasach rozwija się finansowanie budownictwa, odbudowy i remontów indywidualnych domów mieszkalnych;

c) Torgbank (Bank finansowania kapitalnego budownictwa w handlu i spółdzielczości) finansuje inwestycje spółdzielczości, handlu wewnętrznego i zagranicznego oraz ministerstwa zakupów. Spółdzielczość otrzymuje środki w formie kredytu, a przedsiębiorstwa państwowe w formie bezzwrotnej;

d) Sielchozbank (Bank Rolny) udziela środków na finansowanie inwestycji państwowych gospodarstw rolnych (sowchozów) i kołchozów. Nakłady inwestycyjne kołchozów (budownictwo, kapitalne remonty, roboty melioracyjne, zakup inwentarza martwego) są finansowane przez kredyt długoterminowy. Te nakłady inwestycyjne kołchozów, które jedynie z przyczyn sezonowych nie mogą być sfinansowane przy pomocy środków własnych, są pokrywane kredytem jednorocznym:

2. Opisany przed chwilą charakter banków specjalnych (finansowanie bezzwrotne lub długoterminowe) i stąd między innymi wywodzący się brak kas w tych bankach oraz nieliczna, w stosunku do Banku Państwa, sieć ich placówek sprawiają, że znaczna część operacji tych banków jest wykonywana na ich zlecenie i rachunek przez oddziały Banku Państwa.

Każdy z wyżej wymienionych banków inwestycyjnych posiada w Banku Państwa jeden rachunek operacyjny, z tym że Sielchozbank posiada dwa konta dodatkowe, na środki finansowania bezzwrotnego oraz na zasoby „niepodzielne" (środki własne kołchozów).

Ponieważ specbanki (oprócz miejscowych banków komunalnych) nie posiadają własnej kasy, wypłata gotówki dla klientów specbanków należy do obowiązku Banku Państwa. Odbywa się ona na podstawie przedstawienia Bankowi czeków klientów specbanków, podpisanych przez przedstawicieli specbanków. Wypłatę taką zapisuje się w ciężar rachunku danego specbanku. Przy większych oddziałach specbanków są zorganizowane

*) Opracowane na podstawie książki: Bogusławskij M., Grebień J., Prosiołkow A. — Operatiwnaja technika i uczot w Gosbankie SSSR. Moskwa 1946.

w tym celu samodzielne (pripisnyje) kasy Banku Państwa.

Przy obrocie bezgotówkowym tryb postępowania jest następujący: dostawca, z zasady klient Banku Państwa, składa żądanie zapłaty w swoim oddziale Banku, łącznie z dwoma egzemplarzami faktur. Z nich oddział Banku jeden pozostawia u siebie, a drugi wysyła do odpowiedniego oddziału specbanku. Specbank na wszystkie wypłacane zlecenia wypłaty robi zbiorczy rejestr i przesyła go do oddziału Banku. Ten ostatni ogólną sumą rejestru obciąża rachunek specbanku i uznaje odpowiednie rachunki dostawców. Rejestr dołącza się do dokumentów dnia, a zatrzymane poprzednio egzemplarze żądań zapłaty zwraca się dostawcy razem z wyciągiem pozostałości na jego rachunku.

W obrotach zamiejscowych specbank reguluje żądanie zapłaty, sporządza awiz w imieniu placówki Banku Państwa, która jest w tej samej miejscowości. Dwa egzemplarze tego awizu wysyła do miejscowej placówki Banku Państwa, a drugie dwa do placówki Banku, która przyjęła dokumenty do inkasa.

Miejscowy oddział Banku obciąża rachunek specbanku i kredytuje obroty międzyoddziałowe. Placówka Banku, która przyjęła dokumenty do inkasa, obciąża obroty międzyoddziałowe i uznaje rachunek dostawcy.

Może zajść również wypadek, że dostawca i płatnik są klientami specbanku, ale płatnik jest obsługiwany przez oddział Banku, gdyż w danej miejscowości nie ma oddziału specbanku. W takim wypadku specbank odsyła dokumenty przyjęte do inkasa, do oddziału Banku obsługującego płatnika. Oddział Banku płaci należność z rachunku specbanku i uznaje obroty międzyoddziałowe Banku. Awiz kredytowy wraz z zapłaconymi dokumentami przesyła oddziałowi Banku w miejscowości specbanku, obsługującego dostawcę. Placówka Banku, otrzymująca awiz kredytowy łącznie z zapłaconym żądaniem zapłaty, obciąża obroty międzyoddziałowe i uznaje rachunek specbanku. Żądanie zapłaty przekazuje specbankowi razem z wyciągiem z jego rachunku. Żadnych notowań na koncie pozabilansowym oddział Banku, nie robi. W tym celu przesłane mu dokumenty z oddziału Banku płacącego fakturę, posiadają pieczątkę „ulega przekazaniu do specbanku bez księgowania na koncie pozabilansowym".

Jest zasada, że przy rozliczaniu związanym z przelewami środków do innych miejscowości, specbank postępuje tak jakby on był oddziałem Banku Państwa. Tak więc, jeśli przekazuje sumy na pozamiejscowy oddział Banku, sporządza dokumenty (komplet awizów kredytowych) w imieniu placówki Banku znajdującej się w miejscowości specbanku. Z tego dwa pierwsze egzemplarze wysyła do oddziału, do którego przelewa sumy, a dwa pozostałe do miejscowego oddziału Banku. Dla tych ostatnich, zebranych w ciągu dnia, opracowuje rejestr, którego ogólna suma jest podstawą dla oddziału Banku do jednego zapisu obciążającego rachunek specbanku.

W wypadkach gdy klienci specbanku otwierają akredytywy dla swych dostawców obsługiwanych przez oddział Banku, specbank przedstawia zbiorczy rejestr wydanych w ciągu dnia akredytyw, łącznie z kopiami wniosków klientów o otwarcie akredytywy. Na podstawie rejestru oddział Banku obciąża na ogólną sumę rachunek specbanku i kredytuje konto „akredytywy otwarte". Przekazanie akredytywy do innego oddziału Banku ma miejsce przez wysłanie dwu (drugiego i trzeciego) egzemplarzy akredytywy, które są podstawą zapisu na pozabilansowym rachunku „akredytywy do wypłaty". Wypłatę z akredytywy notuje się obciążeniem międzyoddziałowym obrotów i uznaniem rachunku dostawcy, oddział Banku otrzymawszy awiz debetowy, obciąża rachunek „akredytywy otwarte" i uznaje obroty międzyoddziałowe. Pozostałość z otwartej akredytywy może być z powrotem przepisana na rachunek specbanku.

Obsługa rachunków specjalnych nie wyróżnia się niczym specjalnym.

3. Oddział Banku finansując nakłady inwestycyjne w imieniu swego zleceniodawcy — specbanku, musi znać wszelkie przepisy dotyczące tego rodzaju finansowania oraz musi otrzymać niezbędne do tego dokumenty, sprawdzone przez specbanki.

Należy podkreślić, że finansowanie budowy przez oddział Banku musi być poprzedzone przekazaniem odpowiednich środków przez specbanki. Pozostałość na otwartych w tym celu rachunkach może być tylko kredytowa.

Podstawową formą budownictwa jest od r. 1939 wykonywanie robót przez specjalny przemysł budowlany. System zleceniowy, oparty na umowie między inwestorem a przedsiębiorstwem budowla-

nym, w odniesieniu do pracy oddziału Banku sprowadza się do przekazania przedsiębiorstwom, zaliczki (maks. 15% rocznej sumy umownej), na opłatę elementów budowli dostarczonych przez inne przedsiębiorstwa, wypłacanie dekadowych i miesięcznych rachunków za wykonane roboty przez przedsiębiorstwo budowlano - montażowe.

W rozliczeniach między inwestorem a wykonawcą najważniejszym dokumentem jest protokół zdawczo - odbiorczy z wykonanych robót.

Podstawowym obowiązkiem Banku Państwa przy wykonywaniu zleceń specbanku jest czuwanie nad ścisłym rozgraniczeniem środków obrotowych od środków przeznaczonych na nakłady kapitalne. Drugim takim ważnym zadaniem placówki Banku jest kontrola, by fundusz płac przedsiębiorstw budowlanych mieścił się w umownym koszcie robót oraz by środki dysponowane przez inwestora były wykorzystane według ustalonego planu inwestycyjnego lub kapitalnych remontów.

Fakt, że kontrola następna należy do specbanków, nie zwalnia oddziały Banku od sygnalizowania zauważonych odchyleń. Specbanki dla większej kontroli inwestycji dokonywanych sposobem gospodarczym, zlecają oddziałom Banku finansować je w miarę wykonania budowy. Różnica między finansowaniem systemu zleceniowego i gospodarczego polega na tym, że w pierwszym wypadku sumę zaliczki zapisuje się na dobro rachunku operacyjnego przedsiębiorstwa a w drugim na specjalny rachunek „konto zaliczkowe finansowania w miarę wykonywania". Operacja ta w rachunkowości syntetycznej oznacza obciążenie i uznanie tego samego rachunku bilansowego specbanku (np. Prombanku). W miarę wykonywania roboty poniesione koszty pokrywa się z owego rachunku specjalnego na dobro rachunku operacyjnego wykonawcy.

Prócz wyżej wymienionych podstawowych przedmiotów finansowania (inwestycje wykonywane systemem zleconym i sposobem gospodarczym), banki inwestycyjne posiadają jeszcze inne obowiązki. Do nich należy akcja kredytowania krótkoterminowego przedsiębiorstw montażowo - budowlanych na zakup materiałów budowlanych, pędnych i na kapitalne remonty. Działalność ta opiera się o roczne i kwartalne plany finansowe. Tam gdzie nie ma specbanków akcje tę przeprowadzają oddziały Banku Państwa. Czynią to na podstawie otrzymanych od specbanków zleceń, wykazujących nazwę pożyczkobiorcy, wysokość kredytu oraz przedmiot kredytowania.

Oddział Banku, otrzymawszy takie zawiadomienie, otwiera w tym celu specbankowi rachunek aktywny, w ciężar którego zapisuje wszystkie wypłaty kredytowe. W rachunkowości syntetycznej oznacza to obciążenie rachunku specbanku (np. Torgbanku). Z chwilą spłaty pożyczki obciąża się rachunek operacyjny pożyczkobiorcy i uznaje rachunek kredytowy, wypisując jednocześnie odpowiednie zobowiązanie terminowe z rachunku pozabilansowego.

Do nich należy również obowiązek Prombanku finansowania kredytem długoterminowym działalności przemysłu rejonowego i obwodowego, w celu zwiększenia produkcji artykułów codziennego użytku z surowca miejscowego.

W tym celu oddziały Prombanku kierują zlecenia wypłaty pożyczek do odpowiednich oddziałów Banku Państwa. W zleceniu podają nazwę przedsiębiorstwa, przedmiot kredytowania oraz wielkość i termin kredytu. Po otrzymaniu zlecenia oddział Banku otwiera subkonto, gdzie notuje limit przyznanego przez Prombank kredytu. Na całą sumę przyznanego kredytu bierze od kredytobiorcy wniosek kredytowy oraz zaświadczenie o zatwierdzeniu projektu i kosztorysu. Wszystkie koszty, związane z realizacją projektu, pokrywa z własnych środków, w ciężar rachunku otwartego kredytu. Następnie, wysokością wykorzystanego kredytu, obciąża rachunek oddziału Prombanku, który dał zlecenie kredytowania. Jeżeli Prombank jest w innej miejscowości, wtedy jak zwykle, operacje przeprowadza za pośrednictwem oddziału Banku, w którym oddział zlecający Prombanku ma swój rachunek.

Z chwilą nadejścia terminu zwrotu długu przez kredytobiorcę, placówka Prombanku przesyła oddziałowi Banku, w którym znajduje się rachunek operacyjny pożyczkobiorcy, zobowiązania terminowe. W dniu nadejścia terminu zwrotu długu oddział Banku odpisuje należną sumę z rachunku pożyczkobiorcy i przelewa ją na rachunek Prombanku, który przysłał zobowiązania do inkasa.

Do szczególnych operacji Banku Państwa z Cekombankiem należy kredytowanie kapitalnych remontów domów mieszkaniowych użytkowanych przez ludzi pracy. W danym wypadku Kombank przekazuje oddziałowi Banku odpowiednią sumę, którą zapisuje się na specjalnym rachunku. Z niego wypłaca się pożyczki wydziałom mieszkaniowym rad rejonowych i wiejskich. Wyciągi z rachunku wraz z przyjętymi zobowiązaniami dłużnymi odsyła się Kombankowi.

W celu ściągnięcia należności Kombank przesyła oddziałowi Banku spis kredytobiorców razem z kolejnością płatności w danym miesiącu. Wpływy z tytułu zwrotu długu oddział Banku zapisuje na przejściowym rachunku bilansowym „dla inkasowania płatności z pożyczek na kapitalne remonty domów ludzi pracy". Sumy z tego rachunku przekazuje się raz na miesiąc na rachunek właściwego Kombanku. W ten sposób Kombank posiadając wyciąg z udzielonych kredytów i ze spłat pożyczek, orientuje się w całości finansowania kapitalnych remontów domów świata pracy.

4. Bank Państwa bierze również czynny udział w gromadzeniu środków finansowych przez Specbanki.

Jeśli chodzi o Prombank to dysponuje on znacznymi zasobami pochodzącymi z odpisów amortyzacyjnych i zysku przeznaczonego na inwestycje. Przelewu miesięcznego tych środków z rachunku operacyjnego przedsiębiorstw dokonuje się na podstawie ich zleceń. By uniemożliwić unieruchomianie środków obrotowych w nakładach kapitalnych, do zlecenia powinno być dołączane zaświadczenie księgowego, stwierdzające zgodność zlecenia z faktyczną akumulacją.

Na podstawie zleceń przedsiębiorstwa oddział Banku obciąża jego rachunek operacyjny i uznaje rachunek Prombanku w zakresie finansowania ze środków własnych nakładów kapitalnych danego przedsiębiorstwa.

W wypadku gdy przedsiębiorstwo wnosi w sposób niedostateczny środki własne na finansowanie inwestycji, oddział Banku przesyła drugi egzemplarz zaświadczenia księgowego (pierwszy odsyła się do Prombanku) do urzędu finansowego, w celu ściągnięcia odpowiednich sum w trybie przymusowym.

Środki własne przedsiębiorstw mogą również wpływać w sposób scentralizowany. Wtedy centralne zarządy wpłacają środki te bezpośrednio na rachunek Prombanku, który z kolei przekazuje je na odpowiednie podrachunki w oddziałach Banku Państwa.

Gromadzenie własnych środków przez przedsiębiorstwa, których nakłady kapitalne są finansowane przez Torgbank, w zasadzie odbywa się podobnie jak w Prombanku. Różnica polega na tym, że zlecenie przelewu odpowiednich sum nie wystawia przedsiębiorstwo — inwestor lecz Torgbank. Jeśli takiego zlecenia oddział Banku nie otrzyma a wpłaty przedsiębiorstwa mają miejsce lub są większe niż wykazane w zleceniu Targbanku, wtedy sumy te nie zalicza się na subkonto środków własnych danego inwestora, lecz na rachunek Torgbanku. Tego rodzaju postępowanie jest wyrazem dążności Torgbanku do wzmocnienia kontroli odprowadzania środków własnych przez licznych i nieraz drobnych inwestorów finansowanych przez Torgbank (np. dołowe organizacje spółdzielcze).

Oprócz tego oddziały Banku Państwa, na podstawie zlecenia Torgbanku, inkasują zwrot udzielonych pożyczek długoterminowych. Otrzymane dokumenty z Torgbanku, służące za podstawę do ściągania długu, oddział Banku zapisuje na rachunku pozabilansowym i przekazuje do skarbca. Kopie tych dokumentów umieszcza w kartotece terminowej. Przy spłacaniu długu kopia służy jako asygnata memoriałowa dla obciążenia rachunku dłużnika i uznania rachunku Torgbanku. W wypadku gdy Torgbank znajduje się w innej miejscowości uznaje się obroty międzyoddziałowe placówki Banku Państwa, w której zainteresowany Torgbank ma swój rachunek. Zapłacone zobowiązania oryginalne wypisuje się z rachunku pozabilansowego i zwraca płatnikowi wraz z wyciągiem z jego rachunku. Jeśli dług nie został zapłacony, terminowe zobowiązania zwraca się Torgbankowi.

Podobnie jak Torgbank postępuje Cekombank. Tutaj również przyjmowanie środków własnych odbywa się na specjalne zlecenie Kombanku. Ponieważ Cekombank, obok środków bezzwrotnych, udziela w stosunkowo dużym zakresie kredytów, wobec tego ma tu również miejsce inkaso zobowiązań terminowych.

Gromadzenie środków własnych na rachunku Sielchozbanku wymaga szerszego omówienia. Rozróżnić tu trzeba środki sowchozów od środków kołchozów.

Środki własne państwowej gospodarki rolnej, pochodzące z części zysku, odpisów amortyzacyjnych oraz ze sprzedaży towarów niechodliwych, księguje się na rachunku „akumulacja pożyczkobiorców na inwestycje" poszczególnego przedsiębiorstwa. Owe środki własne powiększone o dotację budżetowe, stanowią limit finansowy środków bezzwrotnych, które są notowane na rachunku „wypłaty z rachunku bezzwrotnego finansowania".

Oprócz środków bezzwrotnych sowchozy otrzymują również kredyty długoterminowe.

Przedmiotem kredytowania jest budowa zakładów produkcji urządzeń przeciwpożarowych (np. dachówek) oraz innych przedsiębiorstw pomocniczych.

Plany długoterminowego kredytowania kołchozów opracowuje Sielchozbank. Tam jednak gdzie jego oddziałów brak, plany te sporządza oddział Banku Państwa, dokonujący operacji w imieniu i na rachunek Sielchozbanku. Plan jest opracowany na podstawie wniosków zatwierdzonych przez kołchoźników. Przyznanie kredytu jest uwarunkowane określonymi wpłatami na środki własne (zasoby niepodzielne) oraz punktualnością zwrotu poprzednio udzielonych kredytów. Te momenty, przy innych jednakowych warunkach, decydują o pierwszeństwie względnie o odmowie kredytu długoterminowego. Plany kredytowania kołchozów są zatwierdzane przez rejonowe komitety wykonawcze, które dbają o to by nie nastąpiło rozproszenie kredytu na wiele kołchozów. Przedmiotem kredytowania jest zakup bydła, materiały budowlane, nawozy sztuczne, urządzenia i maszyny, zakładanie upraw roślin przemysłowych. Do czasu zatwierdzenia planu kredytowego przez rejonowe komitety wykonawcze, kredytowanie odbywa się w granicach przyznanych przez Sielchozbank kredytów dla całego rejonu. W dwa dni po zatwierdzeniu planu oddział Banku zawiadamia kołchoz o wysokości przyznanego kredytu.

Wypłata kredytów przybiera formę zapłaty za dostawy i prace wykazane w protokółach zdawczo - odbiorczych, przy pomocy inkasa względnie otwartej akredytywy. Wypłata gotówki jest wyjątkiem (np. zakup bydła). Kołchoz — inwestor może udzielić zaliczki przedsiębiorstwu budowlanemu do wysokości 15% kosztu robót, pod warunkiem że umowa to przewiduje.

Termin zwrotu pożyczki zależy od zadłużenia finansowego kołchozu, terminów spłacania poprzednio zaciągniętych pożyczek oraz od charakteru przedmiotu kredytowania (np. hodowla drobiu do lat 3, plantacje herbaty do lat 12).

Oddział Banku kontroluje przeznaczenie sum kredytowych oraz gospodarność przy ich wykorzystywaniu. W wypadku zauważonych usterek przerywa kredytowanie do czasu usunięcia ujawnionych błędów. O decyzji tej zawiadamia zainteresowany kołchoz oraz rejonowy komitet wykonawczy na 10 dni przed terminem wstrzymania kredytu.

Ze względu na to, że kołchoz normalnie otrzymuje kredyt na różne cele, jego rachunek kredytowy w Sielchozbanku różni się od podobnych w innych specbankach. Poza tym wypłaty kredytu w kilku transzach zapisuje się na przejściowym rachunku „pożyczki dla kołchozów wymagające załatwienia formalnego". Z chwilą zakończenia kredytowania pożyczkę taką przekształca się na załatwioną formalnie. W tym celu uznaje się konto pierwsze i obciąża drugie, które znajduje się na tym samym blankiecie.

Zobowiązania terminowe, zapisane na rachunku pozabilansowym przechowuje się w skarbcu, w oddzielnych paczkach dla każdego kołchozu. Ich kopie znajdują się u referentów kredytowych w kartotekach terminowych. Pożyczki wypłacane jednorazowo zapisuje się bezpośrednio na rachunku pożyczek załatwionych formalnie.

Co kwartał obliczane odsetki nie są doliczane do sumy zadłużenia lecz obciąża się nimi oddzielny rachunek „należne Sielchozbankowi odsetki i koszty sądowe".

Na 15 dni przed nadejściem terminu spłaty długu oddział Banku przesyła kołchozowi zawiadomienie. Za zgodą kołchozu spłaca się dług z jego rachunku oraz zwraca się terminowe zobowiązanie. W wypadku niespłacenia kredytu w następnym dniu po terminie przenosi się dany kredyt na rachunek „kredytów przeterminowanych". Ściąganiem przeterminowanego długu kołchozów zajmuje się sąd ludowy.

Długi wątpliwe przenosi się z rachunku „kredytów przeterminowanych" na rachunek pozabilansowy „długi i operacje Sielchozbanku odpisane na straty", obciążając jednocześnie sumą długu i należnych odsetek rachunek „środki Sielchozbanku dla długoterminowego kredytowania". Długi wątpliwe, następnie ściągane zapisuje się na dobro tego rachunku. Po trzech latach nieściągnięcia długu wątpliwego sumę na koncie pozabilansowym odpisuje się, za zgodą Sielchozbanku, na rozchód.

Oddziały Banku udzielają kredytu na rachunek Sielchozbanku, również kołchoźnikom i innym osobom (jak wiejscy lekarze, nauczyciele). Pożyczek tych udziela się na zakup krów i owiec oraz na budowę domów mieszkalnych. W porównaniu do podobnych operacji kredytowania robotników sowchozów i stacji maszynowo - traktorowych, księgowanie tutaj jest inne. Przy sowchozach całość kredytu jest zapisywana na rachunek sow-

chozu, który sam prowadzi rozliczenia ze swymi pracownikami. Ponieważ kołchoz nie posiada tak dobrej księgowości, kredyty formalnie załatwione, tj. posiadające terminowe zobowiązania każdego kołchoźnika, są notowane przez Bank na grupowym koncie kołchozów, dla każdego pożyczkobiorcy.

Kołchoźnicy kupują krowy i owce za własne środki, ale w sposób zorganizowany tj. przy pomocy kołchozów. Zakup taki odbywa się w ten sposób, że sumy wnoszone przez nich zapisuje się na dobro rachunku „celowe wpłaty kołchoźników". Zarząd kołchozu kupuje jałówki i owce ze środków tego rachunku i rozdziela je między kołchoźników.

Od czasu drugiej wojny światowej Sielchozbank udziela również dwurocznego kredytu inwalidom wojennym i rodzinom żołnierzy frontowych na zakup bydła dla celów hodowlanych.

Zgodnie z Uchwałą Rady Ministrów ZSRR z 1935 roku najważniejszym zadaniem Sielchozbanku jest przyciąganie „niepodzielnych zasobów kołchozów". Tam gdzie Sielchozbanku nie ma, zadanie to spoczywa na oddziałach Banku Państwa. Źródłem tych środków są potrącenia dochodów lub wpłaty wpisowe kołchoźników, względnie sprzedaż zbędnego mienia kołchozu. Zarząd kołchozu, który decyduje o przeznaczaniu tych środków, może czasowo wykorzystać je na cele obrotowe, ale musi następnie zwrócić je na cele inwestycyjne. Sum tych nie można zużywać na spłatę zobowiązań, prócz spłaty długów długoterminowych i to tylko na zlecenie sądu ludowego.

Rachunek „niepodzielne zasoby kołchozów" jest w ten sposób rozwinięty, że uwidocznia rodzaj wpływów oraz rodzaj wydatków. Bank Państwa płaci od tych sum odsetki (3,5% rocznie) z rachunku „Środki Sielchozbanku dla długoterminowego kredytowania". Co miesiąc kołchoz otrzymuje wyciąg z rachunku niepodzielnych zasobów.

Bank Państwa, wykonując omawiane operacje na zlecenie Sielchozbanku, powinien baczyć by nie angażować własnych środków w operacje długoterminowe. W tym celu kontroluje by pozostałość rachunku pasywnego „Środki Sielchozbanku dla długoterminowego kredytowania" nie była niższa od sumy rachunków aktywnych, odzwierciedlających stan udzielonych pożyczek dla kołchozów, państwowych gospodarstw rolnych, kołchoźników i robotników sowchozów oraz stan należnych Sielchozbankowi odsetek.

Z drugiej strony Sielchozbank jest zainteresowany, by zbyt duże jego sumy nie pozostawały w dyspozycji oddziałów Banku Państwa. W tym celu kantory Sielchozbanku ustalają co kwartał limit wolnych środków, czyli różnicę między środkami Sielchozbanku a nakładami długoterminowymi. Z chwilą gdy różnica ta jest wyższa od określonego limitu o 5.000 rb. oddział Banku musi dwa razy w miesiącu (1 i 16) przelewać je do kantoru Banku Państwa na rachunek Sielchozbanku.

Powyższe postanowienia nie dotyczą środków własnych kołchozów oraz wkładów celowych kołchoźników. Z tych rachunków oddział Banku wypłaca zawsze w granicach ich pozostałości, bez względu na stan wyżej wymienionych rachunków.

Jeśli chodzi o operacje związane z finansowaniem przy pomocy środków bezzwrotnych, to załatwia je centrala Banku Państwa. W tym celu kantory Banku Państwa zbierają co miesiąc od swych oddziałów dane o stanie rachunków aktywnych (wypłaty na bezzwrotne finansowanie i krótkoterminowe pożyczki dla przedsiębiorstw budowlanych pracujących na zlecenie) oraz rachunków pasywnych (akumulacji pożyczkobiorców na inwestycje i środki Sielchozbanku na bezzwrotne finansowanie). Dane te są przysyłane do Wydziału Statystycznego centrali. Różnica pozostałości na tych rachunkach, łącznie ze środkami Sielchozbanku na bezzwrotne finansowanie, pozostającymi na rachunku w centrali Banku Państwa (Wydział Operacyjny) winna dać saldo kredytowe.

5. Z operacji dokonywanych na zlecenie i na rachunek specbanków oddziały Banku Państwa składają sprawozdania. Podobnie jak rachunkowość tak i sprawozdawczość jest jednolita dla Prombanku, Torgbanku i Cekombanku a odrębna dla Sielchozbanku.

Dla pierwszych podstawowym sprawozdaniem jest wyciąg z rachunków korespondenckich. Dla Prombanku wysyła się również telegraficzne sprawozdanie miesięczne wykazujące ruch na rachunkach oraz ich pozostałości na koniec miesiąca.

Dla Sielchozbanku oddziały Banku robią zestawienie obrotów miesięcznych w dwu egzemplarzach. Jeden z nich, wraz z wyciągiem z rachunku „Środki Sielchozbanku dla długoterminowego kredytowania", przesyła się do kantoru Sielchoz-

banku. Drugi pozostaje w placówce Banku Państwa.

6. Obsługa specbanku przez Bank Państwa ma miejsce na podstawie umowy. Za pracę na zlecenie i rachunek specbanków Bank Państwa otrzymuje prowizję. Z drugiej strony Bank Państwa płaci specbankowi odsetki od sum pozostających na rachunkach w Banku. Stawki prowizji i odsetek są różne w różnych wypadkach.

Specjalne miejsce pod tym względem zajmuje Prombank. Na podstawie umowy międzybankowej Bank Państwa nie pobiera od niego prowizji za przeprowadzane operacje ani też nie płaci mu odsetek od sum pozostających na jego rachunkach. Taki stan rzeczy tłumaczy się tym, że Prombank dysponuje w zasadzie środkami budżetowymi, za które nie ma podstawy pobierać odsetek, a z drugiej strony Bank Państwa, wykonując budżet bezpłatnie, nie ma podstawy pobierać prowizji za operacje dokonane przy pomocy środków budżetu. W niektórych tylko wypadkach kredytowych występuje zagadnienie płacenia odsetek.

Jeśli chodzi o inne specbanki, w imieniu których Bank Państwa wykonuje znaczną pracę kredytowo-inspekcyjną, to płacą one prowizję ale tylko od obrotu na rachunkach dotyczących klientów danego specbanku. Natomiast obrót na rachunku specbanku, niczym nie różniący się od własnych operacji rozliczeniowych, nie podlega opłacie prowizyjnej.

Prowizję od operacji Torgbanku i Kombanku, liczoną od obrotu debetowego, oblicza się centralnie w kantorach Banku Państwa. Kantory danych specbanków obliczają jej wysokość na podstawie wyciągów przesyłanych im przez oddział Banku.

Odsetki płacone tym specbankom przez Bank Państwa, w wysokości 2%, oblicza się raz na kwartał.

Ponieważ operacje na rzecz Sielchozbanku, w odróżnieniu od innych specbanków, są księgowane w sposób bardziej szczegółowy (w oddzielnej grupie bilansu Banku), daje to możność obliczania prowizji w centrali w Moskwie. Prowizja za finansowanie bezzwrotne i udzielanie pożyczek krótkoterminowych przedsiębiorstwom budowlanym, pracującym na zlecenie, wynosi 0,2% od obrotu. Od pożyczek długoterminowych wymagających załatwienia formalności oraz od ściągania długu pobiera się również 0,2% prowizji, natomiast od operacji dotyczących obrotów na rachunkach środków własnych kołchozów oraz wpłat celowych kołchoźników — 0,1%.

Odsetki płacone przez Bank Państwa Sielchozbankowi oblicza się od stanu środków wolnych tj. różnicy między rachunkami pasywnymi i aktywnymi. Wysokość ich wynosi 3,75% rocznie. Nie wchodzą tu w grę środki budżetowe, przeznaczone na finansowanie bezzwrotne.

Umowy między Bankiem Państwa i specbankami przewidują również odpowiedzialność stron w razie niewykonania zawartych w nich warunków.

W wypadku niewłaściwie wypłacanych sum, Bank Państwa ponosi odpowiedzialność w pełnej wysokości tych wypłat. Niepunktualne przedstawienie sprawozdawczości lub jej niedokładność pociąga za sobą ustalone grzywny na rzecz specbanków. Grzywny płaci się z rachunku „rozchodów administracyjno - biurowych".

Z drugiej strony specbanki płacą grzywny na dobro Banku Państwa za wadliwe wypełnianie awizów, za niepunktualne i niepełne przedstawienie miejscowemu oddziałowi Banku danych dotyczących zleceń wydanych przez specbanki pozamiejscowym oddziałom Banku. Grzywny te zapisuje się na dobro „dochodów rocznych".

7. W Banku Państwa, gdzie ześrodkowują się wolne środki całej gospodarki, znajdują się również środki państwowych pracowniczych kas oszczędnościowych (Gostrudsbierkasy). Operacje Banku z tymi kasami powstają przy wpłacaniu do Banku ich nadwyżek kasowych, przy zasilaniu kas oszczędnościowych w gotówkę oraz przy przelewach wzajemnych na rachunkach klientów obydwu instytucji.

Kasy oszczędności posiadają w Banku Państwa jeden rachunek aktywno - pasywny. Zasiłek kasy w poszczególnych oddziałach Banku ma miejsce bez względu na stan rachunku. We wszystkich jednak oddziałach powinno przeważać saldo kredytowe tego rachunku. Zasiłki kasowe podejmują kasy oszczędnościowe na czeki imienne. Przeniesienie z rachunku klienta kasy oszczędnościowej na rachunek Banku Państwa uwidocznia się obciążeniem rachunku „Gostrudsbierkasy" i uznaniem rachunku klienta podanego w zleceniu. Przeniesienie zaś sumy z rachunku klienta Banku na rachunek klienta kasy oszczędności wyraża się obciążeniem klienta na dobro rachunku kasy oszczędnościowej. Pierwszy egzemplarz zlecenia pozostaje w oddziale Banku a drugi przesyła się, razem z wyciągiem z konta, do kasy oszczędności.

ORGANIZACJA i TECHNIKA FINANSOWA

Józef Szyrocki

SPRAWA PODNIESIENIA POZIOMU PRACY DZIAŁÓW KREDYTOWYCH

Numery 5 (Wzmóc sprawność pracy w działach kredytowych), 6 (Błędna analiza wniosku kredytowego) i 7 (Usprawnić pracę oddziałów) Wiadomości NBP zawierały uwagi dotyczące najczęściej zachodzących, względnie najjaskrawiej występujących błędów oddziałów, a źródło ich leżało w większości przypadków w niepostawieniu działalności aparatu kredytowego na wymaganym poziomie. W świetle wspomnianych uwag Departamentu Kredytowego można by zaryzykować twierdzenie, że *nie ma problemu, który by we wszystkich oddziałach był wykonywany źle lub niedostatecznie* i na odwrót — że *nie ma oddziału, który by wszystkie prace wykonywał bezbłędnie względnie bez zarzutu.* Będąc — w oparciu się o to twierdzenie — bliższym źródła powstawania błędów oddziałów, różnych w różnych oddziałach — spróbujmy nakreślić podstawowe zasady koordynacji pracy oddziałowej, wykluczające powstawanie błędów przypadkowych względnie „jednostkowych" przy czym przez te ostatnie rozumie się takie błędy, które popełnione zostały co prawda przez oddział, ale właściwie autorem błędu był pracownik, a oddział nie zdołał go wykryć.

Dla dalszych rozważań konieczne jeszcze jest postawienie drugiej tezy, tj., że *każdy zespół osobowy, bez względu na to, jakimi wiadomościami dysponuje, może być postawiony na poziomie wymaganym, jeżeli tylko spełnione są następujące warunki:*

a) pracownik wniesie potrzebne minimum wiedzy teoretyczno - fachowej;

b) pracownik wykaże maksimum dobrych chęci i zrozumienia celu pracy oraz

c) pracownikowi przydzieli się pracę, do której czuje zamiłowanie, z równoczesnym wciągnięciem go w pracę kolektywną.

Zasadom powyższym przyświecać powinna właściwa organizacja i koordynacja pracy z nieustanną dążnością każdego poszczególnego pracownika i wszystkich łącznie, do zgłębienia jej strony merytorycznej.

Nie może się więc zdarzyć, by błędna interpretacja jednego z pracowników znalazła ujście na zewnątrz, a co za tym idzie, by te wewnętrzne ramy samokontroli i współpracy były tak ciasne, że z zewnętrzną stroną ma z konieczności do czynienia jeden żywy człowiek — a nie grono czyli kolektyw.

Punktem wyjściowym niniejszego artykułu będzie więc próba zbudowania takich podstaw organizacji wewnętrzno - oddziałowej, która filtrowałaby „jednostkowe" błędy i zasilała „grupę operacyjną" potrzebnym zasobem wiadomości.

Gdyby się zdarzyć miało, iż w gronie pracowników danego oddziału nie znajduje się grupa osób, względnie osoba, która mogłaby wykonać te ządania, rolę popisową miałyby do spełnienia oddziały wojewódzkie względnie Departament Kredytowy, do których w tych przypadkach odnosiłyby się dalsze wyłuszczenia. Ostateczną zaś rolę miałby do spełnienia czynnik dbający o obsadę personalną oddziałów, baczący na to, że nie o to chodzi by jeden oddział był bardzo dobry a inne złe, lecz by wszystkie maksymalnym swym wysiłkiem wykonywały powierzone im zadania.

Co jest podstawowym warunkiem sprawnego działania aparatu kredytowego?

Najprostsza odpowiedź brzmi: obsadzenie wszystkich stanowisk pełnokwalifikowanymi, a dodałbym nawet „nieomylnymi" — pracownikami. Nie trzeba dodawać, że tak nie jest a nawet być nie może — szukajmy więc drogi wyjściowej w obecnej rzeczywistości.

Do sprawnego działania aparatu kredytowego potrzebne jest:

a) postawienie personelu na poziomie wymagań;

b) organizacja i koordynacja pracy;

c) planowanie pracy i kontrola jej wykonania.

System szkolenia prowadzony centralnie i indywidualnie jest też najróżnorodniej stosowany, bez możności stwierdzenia, który z nich jest najlepszy, gdyż do jego wyników nie da się zastosować jednolitego

miernika. Zaczynając od szkolenia prowadzonego przez Departament Kredytowy na specjalnych kursach zauważyć należy przede wszystkim dwie jego dodatnie strony tj.:

1) możność całkowitego poświęcenia się zagadnieniom kursu, wobec oderwania się od pracy codziennej i

2) zetknięcie się z przedstawicielami centrali na płaszczyźnie wymiany zdań i poglądów prawie — a w odniesieniu do małych i pozbawionych osobistego kontaktu z centralą oddziałów całkowicie — dwu kredyto-poglądów: odgórnego i oddolnego.

W bieżącym roku zorganizowano kursy kredytowe prowadzone w oddziałach wojewódzkich; te jednakże, nie dając możności oderwania się od codziennych obowiązków zarówno słuchaczy jak i wykładowców, przeprowadzone zostały kosztem poważnego nakładu sił fizycznych. Trudno bowiem wymagać, by uwaga słuchacza była tak skupiona jak na kursie pierwszego rodzaju, jeżeli tym trzygodzinnym wykładom towarzyszą: całodzienna praca i ca trzy godziny dojazdu w obydwie strony; że kurs w oddziale wojewódzkim w Katowicach wypadł pozytywnie i to bardziej niż oczekiwano (tak wykazały przeprowadzone egzaminy) jest do zawdzięczenia silnej woli słuchaczy i pełnemu ich oddaniu się pracy nad sobą.

Za to kontakt międzyoddziałowy, na który tak liczono przed zorganizowaniem kursu, kontakt przez dyskusję, wymianę zdań i poglądów — raczej zawiódł, co znajduje jednak usprawiedliwienie w tym, że większość kursistów stanowili niezaawansowani kredytowcy — nieobeznani jeszcze w pełni z tematyką.

Zasadniczy wniosek taki, że korzystniej dla obydwu stron, tj. Banku i słuchaczy byłoby przeprowadzenie kursu zamiast dwa razy w tygodniu po południu po trzy godziny — w okresach raz na tydzień po sześć godzin w ciągu dnia (np. w soboty), jeżeli już nie można sobie pozwolić na tzw. „skoszarowanie“ słuchaczy.

Dalsze formy szkolenia są sprawą wewnętrzno-oddziałową. Będę chyba wyrazicielem ogółu jeżeli stwierdzę, że forma tego szkolenia nie skrystalizowała się i że ciągle znajduje się coś lepszego, niestety dotychczas niewymienianego pomiędzy oddziałami.

Pewne jest, że szkolenie oddziałowe wymaga dużo pracy samego szkolonego oraz to, że szkolenie kredytowca tzw. systemem „przy biurku“ nie daje spodziewanych efektów, z uwagi na poważne zahamowanie toku prac szkolącego.

Bardziej wygodną i praktyczną formą jest szkolenie w formie ca jednogodzinnych zebrań, nie pozbawionych przykładów praktycznych, jak np.

a) wspólne przerobienie, przedyskutowanie instrukcji służbowej i ustalenie techniki wykonania poleceń otrzymanych drogą okólników względnie listów okrężnych;

b) zreferowanie całokształtu pewnego zagadnienia, ujętego w kilku enuncjacjach, np. pojęcie inwestycji i ruchu, finansowanie kapitalnych remontów, wybrane zagadnienia z JPK itp.;

c) praktyczne przerobienie pewnego rodzaju prac, np. miesięczne sprawozdanie finansowe, plan finansowania, analiza limitów kosztów itp.

Dla wszystkich tych zebrań celowe jest podanie uprzednio do wiadomości nie tylko tematu, ale nawet jego tez i literatury, a najlepiej całej treści, powielonej w odpowiedniej ilości egzemplarzy.

Dyskusja, jaka się rozwinie, wyjaśni poszczególnym pracownikom wątpliwości, wyprostuje różnice interpretacyjne, pozwoli wyczuć słabe punkty personelu a przede wszystkim pozwoli postępować jednolicie w ramach całego zespołu. Jeżeli do tego sporządzi się w ramach oddziału schemat wykonania technicznego (np. schemat do korekty limitów kredytowych typu A względnie B — w oparciu się o L. 19K), a z wielkiej ostrożności zarządzi powtórzenie tematu po upływie ca tygodnia, z tym, że zebranie to nie polega na wykładzie lecz jest typowym seminarium — jednolite i zgodne z ustalonymi wytycznymi wykonanie prac jest zapewnione. Nieuniknione jest jednak popełnienie błędu interpretacyjnego, czy niewłaściwe ustawienie zagadnienia — nie będzie to jednak faktem przypadkowym. A wydaje się, że bezspornie bardziej właściwe jest jednolite stosowanie pewnych zasad, nawet, jeżeli niektóre z nich wykażą uchybienia, aniżeli dowolność w ich stosowaniu, kiedy to samo zgadnienie może być przez referentów względnie grupy postawione równocześnie na poziomie najlepszym i najgorszym. Ta różnorodność w traktowaniu tego samego zagadnienia odbija się szczególnie ujemnie na współpracy z jednostkami kontrolowanymi, które ze słusznych, z ich punktu widzenia, względów wymieniają osobiste „doświadczenia“ ze współpracy z Bankiem i interweniują w przypadkach wykazania względem nich mniej „liberalizmu“.

Specjalnej ostrożności wymaga interpretacja i stosowanie zarządzeń w tych oddziałach, które położone są w blisko siebie leżących miejscowościach, z typowym przykładem oddziałów śląskich.

Ogólnie znane jest, że odmienne potraktowanie zagadnienia w jednym z oddziałów — w sensie bardziej liberalnym — jest natychmiast przenoszone przez klientów w formie „żądań" do innych oddziałów. W tych warunkach stosowana dotychczas przez oddziały śląskie wymiana ważniejszych decyzji Departamentu (w formie przesyłania odpisów pism) przyczyniła się do koordynacji prac na tym odcinku, spodziewać się zaś należy, że powołanie do życia oddziałów wojewódzkich prace kredytowe jeszcze bardziej ujednolici.

Od wyczucia zależy urządzanie tych zebrań w ramach działu kredytowego względnie grup kredytowych, chociaż można też zastosować podział pracowników na wysoko - kwalifikowanych, średnio - zaawansowanych i początkujących.

Zależy to zarówno od tematyki zebrania jak i od wyrobienia personelu w zabieraniu głosu w dyskusji. W każdym jednak przypadku — już to chociażby dla uniknięcia niepotrzebnego absorbowania czasu całego personelu, tematy trudne powinny być najpierw przedyskutowane w ramach „sztabu" tzn. pracowników najbardziej zaawansowanych, a następnie omówione z innymi pracownikami, z pozostawieniem tym ostatnim prawa dyskusji.

Osobny rozdział należy się pracownikom wstępującym do grona kredytowców, których — w zależności od ich przygotowania — trzeba wprowadzić w zagadnienia w formie odrębnego szkolenia ca trzechmiesięcznego, tj. ca dwudziestopięciogodzinnego, przy uprzednim zapoznaniu ich z techniką działów manipulacyjnych, tj. działu rachunków osobowych i działu inkasowego.

Wskazanie tym pracownikom głównych powiązań w pracy manipulacyjnej i merytorycznej zezwoli im szybciej wczuć się w sedno sprawy, a co za tym idzie w pracę kredytowca.

Omówione dotychczas formy szkolenia są jednak jeszcze niewystarczające, zwłaszcza z uwagi na fakt krystalizowania się zasad kontroli i finansowania oraz niemożności urządzania tych zebrań częściej niż raz na tydzień.

Tematyka zebrań bazować może na pewnych problemach, gdy tymczasem pewne drobne odchylenia od ustalonych wytycznych zachodzić mogą z dnia na dzień. Za celowe uznano w n/oddziale prowadzenie sporządzania wypisów z enuncjacji (np. wyciągi z pism Departamentu Kredytowego ogłaszane w Wiadomościach NBP, względnie skierowane do n/oddziału, Biuletyn PKPG, Monitor Polski itp.) i odkładanie ich do specjalnych teczek prowadzonych w każdej grupie, p. t. „aktualne zagadnienia".

Wyciągi te, podzielone w n/oddziale na 16 zasadniczych tematów, są w każdej chwili dostępne dla referenta, który odczuwa ich potrzebę, zwłaszcza w codziennej pracy kontrolnej. Niezależnie od tej nagłej potrzeby referent zapoznaje się z ich treścią w momencie otrzymania enuncjacji.

Stosowanie sporządzania drugiej kopii wszelkich pism (z wyjątkiem poufnych i tajnych) do tzw. „obiegu" zezwala zapoznać się z kwestią występującą u współpracownika, dając tym samym podstawę do załatwienia analogicznej sprawy w przyszłości.

Są jeszcze i inne formy podnoszenia poziomu pracowników i budowy podstaw jednolitego trybu postępowania, wszystkie zaś one są w trakcie ciągłego badania i ulepszania. Kolosalnym ich ułatwieniem *byłby jeszcze żywszy kontakt z przedstawicielami centrali, kontakt o charakterze stałym i planowym, kontakt zbliżający prace odgórne z oddolnymi.* Surogatem tego są narady wytwórcze prowadzone przez niektóre oddziały wojewódzkie, w których z reguły uczestniczą przedstawiciele zainteresowanego departamentu i oddziałów. Narady te, prowadzone w oddziale wojewódzkim w Katowicach w okresach miesięcznych, zdały egzamin, czego dowodem niech będzie chociażby fakt stałego i systematycznego wzrostu ilości obecnych z ca 30 osób w maju 1949 r. do przeszło 150 osób — specjalnie kredytowców — na ostatnich naradach. Także merytoryczna strona narad przyczyniła się niejednokrotnie do uregulowania spornych kwestii, dając oddziałom śląskim możność jednolitego postępowania. Protokóły tych narad, akceptowane przez właściwy departament, stanowią dalszy materiał szkoleniowy dla kredytowców, zwłaszcza dla tych, którzy nie mieli możności wziąć udziału w naradzie, względnie uczestniczyć w niej aktywnie. Zainicjonowano nawet przesyłanie tych protokółów do innych oddziałów wojewódzkich (na ich życzenie i za zgodą Departamentu), niestety stało się to bez wzajemności, a szkoda, gdyż materiały otrzymane z innych okręgów byłyby cennymi wkładami do pogłębienia prac kredytowych.

Narady wytwórcze oddziałów śląskich — względnie stosowane też odprawy kierowników oddziałów czy działów kredytowych, a poświęcone specjalnym zagadnieniom — nie mają jednak charakteru szkoleniowego, lecz są obliczone raczej na koordynację prac i to specjalnie prac aparatu kredytowego. Poza tym pomyślane zostały, jako jedna z form pomocy oddziałom małym, które siłą rzeczy nie mogą sobie pozwolić na prowadzenie szkolenia w ramach wyżej zakreślonych. Jest jednak pora ku temu, zwłaszcza wobec

ciągłej rozbudowy sieci oddziałów, by zastanowić się nad formą systematycznej i stałej pomocy tym oddziałom, odgórnie nawet uregulowanej jako obowiązkowej. Niewątpliwie po przejęciu przez oddziały wojewódzkie pełnego zakresu planowanego dla nich działania, zostanie to w ich kompetencjach — czy nazwijmy to obowiązkach — przewidziane, tym niemniej jednak nowopowstałe oddziały już działają i — oby to nie było prawdą — już robią błędy. A prace kredytowe musiałyby być uznane za zbyt proste, gdyby referent — prowadzący w tych oddziałach niejednokrotnie jeszcze skarbiec (i więcej) — nawet wspólnie z kierownikiem oddziału czy gronem kilku kredytowców — mógł opanować problemy i postawić właściwą „diagnozę". Dodajmy, że niska kategoria oddziału wcale nie stoi na przeszkodzie temu, by kontrolował on poważne firmy samodzielne, z którymi niejednokrotnie „mają kłopot" pracownicy — nazwijmy ich „sztabowi" — w oddziałach dużych, mimo, iż te duże oddziały stać na pomyślną specjalizację w tej czy innej formie.

Gęsta sieć oddziałów śląskich wyjątkowo sprzyja temu zagadnieniu, w sensie możności szybkiego zasięgania opinii telefonicznie, poza tym wyjazd pracowników oddziału wojewódzkiego do oddziałów terenowych jest też mniej skomplikowany, aniżeli to ma miejsce w innych województwach; mimo to pomoc okazywaną dotychczas oddziałom małym uznać należy za niewystarczającą. Powołanie do życia instruktorów objazdowych, wyspecjalizowanych w zagadnieniach, akredytowanych przy oddziałach wojewódzkich, kontaktujących się z centralą i zasilających oddziały tej pomocy wymagające w wiedzę kredytową — dałoby chyba pozytywny i opłacalny efekt. Praca tych instruktorów polegałaby na odwiedzaniu oddziałów, na instruowaniu, na praktycznym przerabianiu zagadnień, na badaniu wyników tych prac, na organizacyjnym „ustawianiu" prac itp. Szczegóły prac tej komórki wykraczają poza ramy niniejszego artykułu. Doryweczą pomocą, jakiej będziemy mogli udzielić wspomnianym oddziałom (które tej pomocy potrzebują) poza dotychczasową, będzie przekazywanie im egzemplarzy referatów szkoleniowych oraz druków i schematów sporządzanych dla pewnych prac. Powinno to odnieść korzyść zarówno merytoryczną jak i oszczędnościową (w pracy i np. maszynach do pisania). W dalszym etapie zaproponujemy oddziałom śląskim wymianę opracowanych referatów dla maksymalnego wykorzystania ich jako materiału szkoleniowego oraz dla zapobieżenia powtórnemu opracowywaniu danego tematu przez inne oddziały. Koordynacja prac działów kredytowych oddziałów śląskich będzie nadal pogłębiana w kierunku podciągania mniej zaawansowanych i racjonalnego wykorzystania stojących do dyspozycji dotychczasowych doświadczeń i osiągnięć. Niemniej ważny moment dla sprawnego działania aparatu kredytowego stanowi organizacja i koordynacja pracy oddziałowej.

Bodajże najprzeróżniejsze są formy działalności poszczególnych oddziałów w tym zakresie, poczynając od w pełni samodzielnego działania referatów, przy pełnieniu przez kierownika działu funkcji „administratora" — poprzez samodzielność i odrębność grup (względnie tzw. trójek) — do pracy w ramach całego działu kredytowego. W tym ostatnim przypadku pełna dyspozytywność merytoryczna, terminowa i dotycząca tematyki leży w rękach kierownictwa działu, (względnie nawet oddziału). Jasne jest, że stosowanie jednej z tych form uwarunkowane jest wielkością oddziału i obsadą personalną, tym niemniej jednak wydaje się pewne, że największy efekt przyniesie praca prowadzona w ramach całego działu. Ułatwia to wykonanie pracy jednolicie, terminowo i „bez reszty", to jest, bez opuszczenia np. jednej z firm (odwrotność samodzielności referatów), podciąga referentów i wprowadza ich w rytm współzawodnictwa, a przede wszystkim zezwala na zgłębienie opracowywanego tematu. Forma ta ma też i stronę ujemną, to jest tę, że nie wszystkie problemy występują we wszystkich jednostkach, a jeżeli występują, to w niejednakowym rozmiarze. Może się więc okazać w praktyce, a będą to przypadki dość częste, że trzeba odstąpić od generalnej zasady i pewne prace przeprowadzić w sposób indywidualny w ramach grup, referatów względnie nawet firm — ale pod „dowództwem" kierownictwa działu. Obowiązkiem zaś tego kierownictwa powinno być centralizowanie i umiejętność kierowania tymi pracami, ze szczególnym uwzględnieniem znajomości spraw kredytowych — w zakresie do tego potrzebnym.

Interesująca może się okazać forma kierowania personelem działu kredytowego. Skrajną formą byłoby dbanie tylko o to, by instrukcje, okólniki, listy okrężne czy pisma dotarły do referentów czy kierowników grup; z tym momentem kończyłaby się współpraca — do chwili przedłożenia załatwienia do podpisu, z ewentualnym okraszeniem ingerencji przez prowadzenie terminarza i „wyłuskiwanie" zaległości. Odwrotnością zaś może być wspólne omówienie zagadnienia z zainteresowanymi referentami czy kierownikami grup, ustalenie wytycznych, podejścia, stanowiska oddziału itp., utrzymanie kontaktu z referentami podczas załatwiania sprawy, nastawianie się na zaszłe w trakcie tego zmiany względnie trudności itd.

Bezwzględnie korzystniej wypadnie praca wykonana przy wspólnym zaangażowaniu się kierownictwa i referentów — aczkolwiek jasne jest, że pociąga to za sobą większe nakłady pracy a szczególnie współpracy. Zasadniczą zaletą tej formy organizacji pracy stanowi wgląd w całość, możność równomiernego rozdziału sił na wszystkie jednostki (poprzez ewentualne dorywcze przerzuty pracowników), a co za tym idzie możność równomiernego wykonywania prac.

To ostatnie wiąże się bardzo ściśle z planowaniem pracy, które powinno być prowadzone wszędzie tam, gdzie praca nie jest wykonywana przez samodzielnie postawione osoby, względnie komórki. Najdogodniej byłoby planować na okresy dłuższe to jest ca miesięczne, z pozostawieniem rezerwy na pracę nieprzewidziane.

Niestety jednak w chwili obecnej planowanie tej rezerwy musiałoby zająć zbyt poważny udział. Zadowalamy się więc okresami tygodniowymi a to dlatego, że polecenia zawarte w listach okrężnych czy okólnikach na ogół nie przewidują terminów krótszych od jednego do dwóch tygodni. W planowaniu tym przewidzieć trzeba tzw. prace stałe (sprawozdania finansowe, plany finansowania itp.), prace specjalnie zlecone (polecenia departamentu) oraz prace własne, tj. będące wynikiem przeprowadzanej kontroli (np. refundacje inwestycyjne, inkaso, rozliczenia itp.).

Zwłaszcza przy brakach personalnych plan pracy uwzględniać musi te prace, które w hierarchii ważności czy pilności stają się najbardziej wymagalne. Trudno bowiem wymagać, by każdy pojedynczy referent zdołał dopasować tok, termin i jakość wykonywanej pracy (co do zgłębienia tematu) do powyższego.

Praktyczne planowanie pracy w n/oddziale odbywa się w ten sposób, iż przygotowany plan na cały tydzień (z tym, że niektóre prace dotyczą okresów dłuższych lub krótszych) dyskutowany jest na zebraniu kierowników grup, na którym ustala się harmonogram i technikę ich wykonania. Na analogicznych zebraniach kierowników grup, odbywanych codziennie w godz. od 8.05 do ca 8.20 — 8.30, dyskutuje się przebieg prac, wstawiając do planu ewentualne sprawy pilne i nie cierpiące zwłoki a poza tym omawiając sprawy porządkowe. Stwierdzenie na początku zebrania obecności pracowników działu, dokonanie ewentualnych przesunięć w grupach czy referatach, skontrolowanie terminowości prac, wysłuchanie opinii kierowników grup co do ich przebiegu, rozwiązanie zaszłych w międzyczasie trudności itp. czyni z tych zebrań ważny instrument dla kierowania i kontrolowania prac całego działu. Aby zebrania te przebiegały sprawnie muszą być odpowiednio przygotowane i zreferowane, a więc nie mogą zawierać np. czytania okólników, gdyż to musi być dokonane odpowiednio wcześniej. Tak samo kontrola prac musi być odpowiednio przygotowana (założenie i bieżące prowadzenie terminarzy dla korespondencji i dla spraw wynikających z instrukcji), a to w tym celu, by na zebraniach dyskutować tylko nad wynikami a nie absorbować czasu na ich stwierdzenie.

Treść niniejszego artykułu z konieczności ograniczyła się do pewnych zasad ramowych, bez wnikania i uzasadniania szczegółów, a to z tego względu, że dotychczas brak ściślejszych danych co do toku postępowania poszczególnych oddziałów. To ostatnie jest jednym z powodów niedociągnięć na odcinku prac aparatu kredytowego, który stojąc wobec ważności zagadnień powinien w jak najszerszym zakresie wymieniać wszelkie zdobyte doświadczenia. Gdyby więc zainteresowanie pracowników działów kredytowych skupiło się na odcinku organizacji i koordynacji prac i gdyby te wysiłki mogły być przedyskutowane w szerokim gronie, na pewno byłoby to z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych.

Jerzy Hermanowicz

ORGANIZACJA PRACY W DZIAŁACH KREDYTOWYCH ODDZIAŁÓW NBP*)

II.

Obowiązki osób zatrudnionych w działach kredytowych.

Rozmiary oraz rodzaj pracy wykonywanej przez personel bankowy w dziale kontroli i finansowania przedsiębiorstw uspołecznionych wymagają, obok ustalenia podstawowych kryteriów podziału pracy i koordynacji czynności, jak najdokładniejszego określenia obowiązków, zakresu kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych referentów.

Dokonany w ten sposób podział pracy nie może być pojmowany jako rozczłonkowanie działu na oddzielne segmenty stanowiące każdy we własnym zakresie odrębną całość. Przeciwnie, praca powinna być tak ułożona, ażeby poszczególne ogniwa aparatu kontrolnego stanowiły poprzez więź organizacyjną jedną całość, zdolną do szybkiego i skoordynowanego wykonywania czynności.

Kierownik oddziału (lub jego zastępca).

a) Jest odpowiedzialny za zrealizowanie przez oddział wytycznych polityki pieniężno - kredytowej zakreślonych przez Państwo i władze Banku;

b) współpracuje z lokalnymi placówkami bankowymi, władzami i organizacjami, w dziedzinie zagadnień finansowo - kredytowych, przy realizowaniu założeń gospodarczych okręgu oddziału bankowego;

c) zwołuje i przewodniczy na konferencjach z przedstawicielami innych banków i instytucji oraz organizacji gospodarczych okręgu oddziału bankowego;

d) dozoruje pracę w dziale kredytowym bezpośrednio i za pośrednictwem kierownika działu, dba o dobór odpowiedniego personelu oraz jest odpowiedzialny za właściwą organizację pracy w tym dziale;

e) wydaje decyzje w przypadkach zaistnienia wątpliwości co do sposobu rozwiązania zagadnień i trudności napotykanych przy wykonywaniu czynności kontrolnych, zwłaszcza gdy kierownik działu nie jest w stanie samodzielnie daną sprawę rozstrzygnąć;

f) zwołuje i przewodniczy w naradach pracowników działu kredytowego (w oddziałach wojewódzkich z udziałem przedstawicieli z innych oddziałów);

g) urządza wspólnie z kierownikiem działu periodyczne odprawy kierowników poszczególnych grup i ewentualnie referentów, na których omawiane są wspólnie bieżące zagadnienia, związane z kontrolą i finansowaniem przedsiębiorstw.

Poza tym do obowiązków kierownika oddziału należy uczestniczenie w ważniejszych konferencjach z przedstawicielami przedsiębiorstw, branie udziału w lustracjach zapoznawczych przedsiębiorstw obejmowanych kontrolą finansową, akceptowanie planów lustracji opracowywanych przez kierownika komórki lustracyjnej, omawianie z kierownikiem działu kwestii związanych z organizacją i dyscypliną pracy itp.

Kierownik działu kredytowego.

a) Dozoruje bezpośrednio i za pośrednictwem kierowników grup kredytowych pracę referentów, dbając jednocześnie by ustalone przez kierownictwo oddziału zasady organizacji i podziału pracy były przez pracowników działu ściśle przestrzegane;

b) wprowadza w życie przepisy i zarządzenia władz Banku, dotyczące kontroli i finansowania przedsiębiorstw;

c) dba o terminowe i właściwe zastosowanie w praktyce wszelkich zarządzeń i wytycznych dotyczących zagadnień finansowo - gospodarczych, znajdujących się w Wiadomościach Narodowego Banku Polskiego, Biuletynach Finansowych P. K. P. G. oraz Dzienniku Ustaw i Dziennikach Urzędowych poszczególnych ministerstw, zwłaszcza Ministerstwa Finansów;

d) wydaje samodzielnie decyzje w zakresie ustalonym przez kierownika oddziału, odnośnie sposobu załatwiania poszczególnych spraw oraz rozwiązywania zagadnień i trudności napotykanych w pracy działu;

*) Część pierwsza w numerze 9 „Wiadomości NBP".

e) analizuje wszelkie trudności w interpretacji przepisów i ustala samodzielnie lub w porozumieniu z kierownikiem oddziału sposób stosowania ich w praktyce;
f) organizuje konferencje z przedstawicielami przedsiębiorstw, na których są omawiane zasady kontroli finansowej oraz stwierdzone w trakcie kontroli uchybienia i nieprawidłowości w działalności przedsiębiorstw;
g) interweniuje, w razie potrzeby, w zarządach przedsiębiorstw wykazujących odchylenia od zasad prawidłowej gospodarki finansowej;
h) przeprowadza okresowe odprawy robocze kierowników grup;
i) organizuje okresowe narady pracowników kredytowych oraz zajmuje się organizowaniem współzawodnictwa pracy i krzewieniem ruchu nowatorskiego;
j) przegląda codziennie korespondencję przychodzącą do działu kredytowego, przekazując ją kierownikom grup, po uprzednim opatrzeniu uwagami w jaki sposób poszczególne sprawy należy załatwić itp.

Kierownik działu kredytowego powinien wiedzeć dokładnie czy wytyczne kontroli finansowej przedsiębiorstw są realizowane w sposób właściwy, jak również orientować się w stanie finansowym, gospodarczym i organizacyjnym przedsiębiorstw kontrolowanych przez oddział. W tym celu obowiązany on jest:

a) brać bezpośredni udział w analizie i opiniowaniu planów finansowych i planów kredytowych;
b) uczestniczyć przy obliczaniu normatywów dla przedsiębiorstw;
c) obserwować bezpośrednio wykonywaną przez referentów kontrolę bieżącą przedsiębiorstw;
d) brać udział w lustracjach zapoznawczych przedsiębiorstw;
e) poddawać wyrywkowej analizie i krytycznej ocenie materiały sprawozdawcze otrzymywane z przedsiębiorstw oraz wysyłane do Departamentu Kredytowego (jak bilanse, wykonania kosztów rodzajowych, dekadowe wykazy obliga, miesięczne sprawozdania z kontroli obliga kredytowego i stanów na rachunkach operacyjnych, kwartalne sprawozdania o stanie aktywów i zauważonych uchybieniach itd.), w oparciu o które powinien on wyrabiać sąd o stanie finansowym i gospodarczym poszczególnych przedsiębiorstw.

Zastępca kierownika działu kredytowego.

W oddziałach kontrolujących większą ilość przedsiębiorstw (I i II kat.) kierownik działu kredytowego powinien posiadać swego zastępcę, którego zadaniem jest utrzymywanie łączności pomiędzy kierownikiem działu, a kierownikami grup i referentami. Powinien on kierować bezpośrednio referatem ogólnym, którego przeznaczenie omówiono w rozdziale o koordynacji pracy.

Zastępca kierownika działu odpowiedzialny jest za:

a) właściwe i terminowe wykonywanie przez kierowników grup i referentów przepisów bankowych oraz wszelkich doraźnych poleceń kierownika oddziału i kierownika działu;
b) terminowe i prawidłowe sporządzanie sprawozdawczości dla Departamentu Kredytowego;
c) terminowe i właściwe załatwianie korespondencji przeznaczonej dla Departamentu Kredytowego.

Poza tym do obowiązków zastępcy kierownika działu powinno należeć:

a) współpraca z kierownikiem działu na odcinku przestrzegania przez pracowników ustalonego podziału czynności, zasad organizacji i dyscypliny pracy;
b) okresowa kontrola czynności działu kredytowego;
c) szkolenie pracowników;
d) prowadzenie aktualnego terminarza spraw kredytowych;
e) prowadzenie skorowidza wyjaśnień i informacji dotyczących spraw kredytowych, zawartych w Wiadomościach Narodowego Banku Polskiego, biuletynach P. K. P. G. i ewentualnie innych czasopismach i publikacjach, stanowiących materiał pomocniczy przy wykonywaniu czynności kontrolnych;
f) prowadzenie urzędowego zbioru zarządzeń i okólników;
g) zastępowanie kierownika działu w razie jego nieobecności. Część czynności wykonywanych zarówno przez kierownika działu, jak też jego zastępcę, może być powierzona do wykonywania pracownikom referatu ogólnego, posiadającym odpowiednie kwalifikacje.

Obowiązki kierowników grup kredytowych.

Kierownicy grup kredytowych mają obowiązek pilnować by referenci w sposób właściwy wykonywali kontrolę finansową przedsiębiorstw, to znaczy by przedsiębiorstwa były sprawnie obsługiwane w oddziale i w sposób przewidziany przepisami zaopatrywane w środki obrotowe. Mają oni również obowiązek obserwować bezpośrednio działalność finansowo-gospodarczą przedsiębiorstw, zwłaszcza pod kątem

prawidłowego i zgodnego z ogólnymi założeniami planowej gospodarki, zużycia i rotacji środków obrotowych.

Obok znajomości podstawowych zasad systemu finansowego i przepisów bankowych dotyczących kontroli i finansowania przedsiębiorstw należących do grupy kredytowej, kierownik grupy powinien dobrze znać przepisy wewnętrzne normujące sprawy finansowe w przedsiębiorstwach i zasady kontroli finansowej odnoszące się do poszczególnych branż kontrolowanych przez grupę.

Kierownik grupy powinien dokładnie orientować się w stanie finansowym, gospodarczym, organizacyjnym i stopniu zdyscyplinowania poszczególnych przedsiębiorstw należących do jego grupy. Powinien on w drodze bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorstwami wyrobić sobie sąd o kwalifikacjach kierownictwa oraz zapoznać się dokładnie ze stanem wewnętrznej organizacji i podziałem pracy w poszczególnych działach, zwłaszcza w dziale księgowości i finansowym, jak również, w miarę możności, z techniką procesów produkcyjnych i zasadami obrotu towarowego, względnie techniką i cyklem rozrachunku przedsiębiorstw usługowych (żegluga, spedycja).

Obserwując poszczególne przedsiębiorstwa na wszystkich odcinkach ich działalności, a więc produkcji, zaopatrzenia, zbytu, obrotu towarowego i świadczenia usług, kierownik grupy ma obowiązek przy współudziale referentów pilnować ażeby wszelkie zauważone nieprawidłowości i uchybienia w gospodarce finansowej przedsiębiorstw, świadczące o naruszeniu zasad systemu finansowego lub braku dyscypliny finansowej, były przedmiotem natychmiastowych interwencji i wysiłków tak ze strony przedsiębiorstwa jak też ze strony referentów, zmierzających do usunięcia nieprawidłowości. O zauważonych poważniejszych uchybieniach w działalności przedsiębiorstw kierownik grupy powinien natychmiast sygnalizować kierownikowi działu, który bądź we własnym zakresie, bądź też w porozumieniu z kierownikiem oddziału (jeżeli waga zagadnienia będzie tego wymagała) ustali w jaki sposób niedociągnięcia mają być usunięte.

Do obowiązków kierownika grupy należy również wykonywanie następujących czynności:

a) cyfrowanie (codziennie w końcu dnia) załatwionych zapotrzebowań środków obrotowych przedsiębiorstw zobowiązanych do ich składania — dyspozycje przedsiębiorstw wykazujących poważniejsze uchybienia i nieprawidłowości w gospodarce finansowej powinny być cyfrowane przez kierownika grupy przed załatwieniem ich przez referenta kredytowego;
b) analizowanie wspólnie z referentami;
   — planów finansowych,
   — planów kredytowych,
   — wszelkich materiałów sprawozdawczych otrzymywanych z przedsiębiorstw, jak również sprawozdawczości wysyłanej do Departamentu Kredytowego;
c) sprawdzanie prawidłowości obliczenia normatywów;
d) dbanie o terminowe sporządzanie i wysyłanie wszelkiej sprawozdawczości do Departamentu Kredytowego;
e) bieżąca obserwacja kształtowania się obliga, stanów na rachunkach operacyjnych oraz należności i zobowiązań inkasowych poszczególnych przedsiębiorstw kontrolowanych przez grupę;
f) uczestniczenia w konferencjach z przedstawicielami przedsiębiorstw, na których omawiane są niedociągnięcia i nieprawidłowości występujące w ich działalności;
g) branie udziału w fragmentarycznych lustracjach przedsiębiorstw;
h) pilnowanie by wszelka korespondencja dotycząca grupy (zwłaszcza przeznaczona dla Departamentu Kredytowego) była załatwiana terminowo;
i) dozór i bieżąca kontrola pracy referentów;
j) dbanie o dyscyplinę pracy.

Poza tym kierownik grupy powinien prowadzić:

a) terminarz czynności działu kredytowego i grupy;
b) zeszyt spraw do załatwienia celem notowania wszelkich nieprawidłowości zauważonych w pracy przedsiębiorstw, wymagających interwencji oddziału oraz stwierdzonych usterek i niedociągnięć w pracy grupy kredytowej, wymagających usunięcia;
c) teczkę z aktami do załatwienia;
d) teczkę z korespondencją do załatwienia;
e) kalendarz (terminarz) celem odnotowywania spraw bieżących do załatwienia.

Kierownicy grup biorą udział w odprawach roboczych urządzanych przez kierownika działu, mających na celu omawianie bieżących zagadnień związanych z pracą działu i poszczególnych grup.

Obowiązki referentów kredytowych.

Referenci kredytowi są odpowiedzialni za zgodne z przepisami wykonywanie czynności kontrolnych. Stykając się bezpośrednio z przedstawicielami przedsiębiorstw, obowiązani są w pierwszym rzędzie pilnować ażeby dyspozycje pieniężne składane w Banku, zarówno pod względem formalnym jak też merytorycznym odpowiadały przepisom bankowym.

W trakcie kontroli merytorycznej dyspozycji pieniężnych oraz dowodów uzasadniających je, referenci powinni zwracać szczególną uwagę na:

a) zgodne z przepisami dysponowanie rachunkami operacyjnymi i kredytowymi;
b) nieprzekraczanie ustalonych limitów kredytowych;
c) rozgraniczanie pieniężnej gospodarki inwestycyjnej od gospodarki eksploatacyjnej;
d) stosowanie zasad obrotu bezgotówkowego;
e) przestrzeganie przez przedsiębiorstwa zasad oszczędnej i racjonalnej gospodarki.

Do obowiązków referentów należy również:

a) codzienne przeglądanie wyciągów z rachunków operacyjnych i kredytowych celem obserwowania obrotów na tych rachunkach i notowania stanów poszczególnych kont na arkuszach ewidencyjnych przedsiębiorstw;
b) wykonywanie bieżącej kontroli obliga i stanów na rachunkach operacyjnych;
c) dbanie o prawidłową rotację środków obrotowych, w szczególności pilnowanie terminowego dokonywania rozliczeń inkasowych;
d) pilnowanie by przedsiębiorstwa w sposób właściwy i w ustalonych przepisami terminach, rozliczały się z rachunkami specjalnymi (odpisów amortyzacyjnych, różnic cen, narzutów administracyjnych) oraz urzędem skarbowym;
e) kontrola wyników działalności przedsiębiorstw w oparciu o dostarczane materiały sprawozdawcze;
f) sporządzanie sprawozdawczości dla Departamentu Kredytowego.

* * *

Duży zakres czynności i obowiązków spełnianych przez oddziały Banku na odcinku kontroli i finansowania przedsiębiorstw uspołecznionych, wymaga, jak już wyżej podkreślono, decentralizacji funkcji kierowniczo - dyspozycyjnych, co poszczególnym pracownikom działów kredytowych daje możność wydawania samodzielnych decyzji oraz swobodę w interpretacji przepisów. Zdając sobie z tego sprawę referenci powinni wnikliwie i krytycznie podchodzić do kwestii i zagadnień wyłaniających się w trakcie wykonywania kontroli i w przypadkach zaistnienia wątpliwości co do sposobu ich rozwiązania obowiązani są przed powzięciem decyzji uprzednio porozumiewać się z kierownikami grup, którzy z kolei w razie potrzeby mają obowiązek zwracać się o decyzję do kierownika działu.

W celu umożliwienia referentom pogłębienia wiedzy fachowej i uzyskania odpowiednich kwalifikacji należy wykorzystać wszystkie możliwości szkolenia pracowników w oddziałach, innych jednostek organizacyjnych Banku (m. in. w Departamencie Kredytowym), jak również na kursach organizowanych w Banku lub też poza Bankiem.

Referenci kredytowi świadomi wagi spełnianych obowiązków i odpowiedzialności za wykonywane czynności, powinni sami dążyć do podniesienia swych kwalifikacji i pogłębienia wiedzy fachowej przez stałe i dokładne studiowanie przepisów, obserwowanie procesów gospodarczych oraz czytanie literatury fachowej. Praca wykonywana przez referentów częstokroć nie może być jak wyżej zaznaczono ani wymierzona ani też dokładnie skontrolowana. Jedynym miernikiem w tym przypadku jest poziom uzyskanych przez nich umiejętności i zdobyte zaufanie ze strony kierownictwa oddziału.

Każdy z referentów powinien zdawać sobie sprawę, że praca w dziale kredytowym obok dużej samodzielności wymaga zespołowego wysiłku. Obok podziału kompetencji i obowiązków poszczególnych pracowników, konieczny jest bezpośredni kontakt i żywa współpraca pomiędzy pracownikami poszczególnych grup i referatów.

Solidarność i chęć niesienia wzajemnej pomocy przy pokonywaniu wspólnych trudności powinny przyświecać pracownikom działów kredytowych, w myśl zasady „jeden za wszystkich, wszyscy za jednego".

Stefan Szałowski

O REORGANIZACJĘ IZB ROZRACHUNKOWYCH.

(ARTYKUŁ DYSKUSYJNY)

Na aparacie Narodowego Banku Polskiego spoczywa odpowiedzialne zadanie — ma on stać się centrum rozrachunkowym gospodarki narodowej, sprawnie i szybko przeprowadzającym wszelkie rozliczenia, ułatwiającym prawidłowe operowanie rezerwami pieniężnymi. Zadanie to Bank usiłuje spełnić, stosując rozmaite formy rozrachunków, z których jedną — dotychczas jakby stojącą na uboczu — stanowią Izby Rozrachunkowe.

Jakie są zadania Izb Rozrachunkowych? W najogólniejszym ujęciu zadaniem Izb Rozrachunkowych jest przyśpieszenie i uproszczenie rozrachunków pomiędzy bankami znajdującymi się w jednej miejscowości. Ponieważ zaś Izby Rozrachunkowe prowadzi NBP a efektywny rozrachunek następuje w drodze odpowiednich odpisów i dopisów na rachunkach bankowych w NBP, od sposobu przeprowadzania rozrachunku przez Izby zależy w znacznej mierze wykonanie przez NBP zadania zasadniczego, scentralizowanie wszystkich rozrachunków i zakumulowanie wszystkich wolnych środków dla wykorzystania ich zgodnie z planem.

W związku z powyższym wysuwa się pytanie, czy działalność obecnych Izb Rozrachunkowych, istniejących przy oddziałach wojewódzkich NBP, jest zadowalająca? Odpowiedź niestety jest przecząca. Obserwacje nasze w tym względzie i rozmowy przeprowadzone w różnych oddziałach NBP oraz z różnymi bankami uczestniczącymi w rozrachunku pozwalają nam na stwierdzenie powyższego. Przyczyny tego stanu są różne i postaramy się dalej przedstawić je, lecz również wydaje się, że wina leży po stronie oddziałów prowadzących Izby Rozrachunkowe. Oddziały te bowiem powinny były wystąpić do centrali z wnioskami o zmianę tego stanu; brak odpowiednich wniosków nasuwa przypuszczenie, że oddziały godzą się z upadkiem Izb Rozrachunkowych, traktując je jako instytucję, która wobec braku weksli w rozliczeniach międzybankowych, rachunków giełdowych i stosunkowo małej ilości czeków oraz t. p. dokumentów do rozrachunku, nie ma racji bytu. Nie wydaje się nam jednak to słuszne. Izby Rozrachunkowe mają do spełnienia poważną rolę w ogólnym systemie rozliczeń międzybankowych, rozumianym szeroko, t. zn. włącznie z rozliczeniami pomiędzy oddziałami NBP.

Zdaniem naszym przyczyny obecnych niedomagań, lub właściwie upadku Izb Rozrachunkowych, tkwią głównie w obecnych przepisach dla tych Izb. Na zasadzie bowiem tych przepisów rozrachunek w Izbie jest bardzo skromny. Każdy uczestnik rozrachunku zostaje w NBP:

— oddzielnie uznany za dokumenty podane przez siebie do inkasa u innych uczestników rozrachunku;
— oddzielnie uznany za wpłaty bezgotówkowe podane na jego rzecz przez innych uczestników rozrachunku, przy czym każdą wpłatę zasadniczo księguje się oddzielnie na rachunku danego uczestnika (lub na załączniku do rachunku);
— oddzielnie obciążony za podane przez siebie wpłaty bezgotówkowe na rzecz innych uczestników rozrachunku, jak też za dokumenty podane do inkasa przez innych uczestników.

W związku z tym księguje się poważną ilość pozycji tak w NBP na rachunku każdego uczestnika, jak i u każdego uczestnika na jego rachunku w NBP (JPKB konto 120). Ponieważ jednocześnie uczestnik otrzymuje wyciąg ze swego rachunku w NBP dopiero w dniu następnym po rozrachunku, niejednokrotnie — skutkiem sporządzania przez NBP zbiorowych załączników (form. 4133) do wyciągów z rachunków — występują trudności w uzgodnieniu pozycji zaksięgowanych przez uczestnika na koncie 120, z wyciągiem otrzymanym z NBP.

Poza tym uczestnik odbierający z Izby dokumenty podane na jego rzecz tytułem wpłaty (np. kopertę z egzemplarzami B i C poleceń przelewu), z powodu niedołączania przez Izbę do dokumentów potwierdzenia, że zostaną one w danym dniu zaksięgowane na rachunku odbierającego uczestnika, obawia się natychmiast zaksięgować je u siebie. Skutkiem tego następuje opóźnienie przelewu, zamiast przyśpieszenia i banki prawie zupełnie nie podają wpłat do rozrachunku,

z wyjątkiem Izby Rozrachunkowej w Warszawie, gdzie zmusza je do tego wprowadzony z dniem 1. 1. 1950 r. system rozliczeń międzybankowych.

Mała jest również ilość dokumentów podawanych do inkasa przez Izbę, gdyż przepisy o rozliczeniach za dostawy i usługi pomiędzy przedsiębiorstwami uspołecznionymi (Uchwała KERM z dnia 20. 5. 1947 r.), natychmiastowe zastępcze honorowanie przez banki czeków rozrachunkowych oraz specjalizacja banków, ograniczyły ilość debetowych dokumentów w rozrachunkach, lub niektóre dokumenty (np. weksel handlowy) zupełnie znikły z rozrachunków.

Poważną przyczyną małych obrotów Izb jest też tylko częściowy udział NBP w rozrachunku. Obecne przepisy nie pozwalają bowiem by uczestniczące w rozrachunku banki mogły podawać do rozrachunku wpłaty bezgotówkowe na NBP, jak też nie przewidują udziału w rozrachunku oddziałów NBP, mieszczących się w siedzibie Izby.

Zagadnienie włączenia oddziałów NBP jako uczestników do Izb Rozrachunkowych wysuwa się na czoło rozważań nad celowością i możliwością reorganizacji Izb. O ile bowiem częściowo uzasadnione jest zmniejszenie się obrotów dotychczasowych Izb, z powodu zmniejszenia się — w wyniku reformy bankowości i specjalizacji banków — obrotów pomiędzy poszczególnymi bankami, to z drugiej strony tworzenie po kilka oddziałów NBP w poszczególnych większych miejscowościach i zwiększenie obrotów pomiędzy tymi oddziałami, powinno znaleźć wyraz we wciągnięciu tych oddziałów do szerokiego uczestniczenia w rozrachunku przez Izby, dla przyśpieszenia obrotu bezgotówkowego i ułatwienia manipulacji. Przed przeprowadzeniem reorganizacji Izb Rozrachunkowych, i przed usprawnieniem oraz rozszerzeniem ich działalności, należy zapoznać się z praktyką Związku Radzieckiego, kraju przodującej gospodarki socjalistycznej.

W Związku Radzieckim również istnieją Izby Rozrachunkowe, Izby te organizuje i prowadzi Bank Państwa — w miejscowościach, w których są czynne:

a) miejskie placówki Banku Państwa oraz

b) placówki innych banków (specbanków).

Izby Rozrachunkowe w ZSRR przeprowadzają pełny rozrachunek (clearing) wzajemnych roszczeń wyżej wymienionych placówek bankowych, a więc włącznie z placówkami Banku Państwa.

Każdy uczestnik rozrachunku posiada w Izbie swego przedstawiciela — pełnomocnika, który prezentuje pozostałym uczestnikom dotyczące ich dokumenty i przyjmuje od nich dokumenty, dotyczące reprezentowanej placówki. Każdy przedstawiciel prowadzi arkusz rozrachunkowy, na którym notuje dokumenty wydane i otrzymane oraz wyprowadza ostateczne saldo.

Na podstawie zamkniętych przez przedstawicieli uczestników arkuszy rozrachunkowych, pracownik prowadzący Izbę sporządza ogólne zestawienie likwidacji rozrachunków. Za salda debetowe obciąża się, w prowadzącym Izbę oddziale Banku Państwa, rachunki placówek odnośnych banków, lub — w odniesieniu do miejskich placówek Banku Państwa — konto rozliczeń międzyoddziałowych, na dobro konta rozliczeniowego Izby. Za salda kredytowe uznaje się rachunki banków, lub konto rozliczeń międzyoddziałowych, w ciężar konta rozliczeniowego Izby.

Konto Izby codziennie bilansuje się, gdyż oczywiście sumy dopłacane przez jednych uczestników — pobierają inni uczestnicy.

Do rozrachunku w przeważnej mierze (u nas obecnie niestety bardzo rzadko) są podawane zlecenia kredytowe, tj. bądź polecenia przelewu do uznania rachunków osobowych, prowadzonych u uczestników Izby, bądź wpłaty z tytułu załatwionego inkasa faktur. O wiele rzadziej trafiają się zlecenia debetowe, tj. np. opłacone czeki wystawione na uczestników Izby.*

Przykład ZSRR wskazuje więc, że Izba Rozrachunkowa może stać się pożyteczną instytucją, jeżeli zastosuje się dwie zasady:

Pierwsza — to udział w rozrachunku wszystkich oddziałów NBP, znajdujących się w danej miejscowości, obok udziału miejscowych placówek innych banków.

Druga — kierowanie do rozrachunku z reguły wszystkich zleceń kredytowych, a więc egzemplarzy B i C poleceń przelewu, egzemplarzy B i D list zainkasowanych faktur, itp. dokumentów, na podstawie których powinno nastąpić uznanie rachunków osobowych, prowadzonych w uczestniczących w rozrachunku placówkach bankowych. Zlecenia debetowe, jak czeki i dokumenty wypłaconych akredytyw, powinny oczywiście również być kierowane do rozrachunku przez Izbę, lecz już jako materiał drugorzędny, z uwagi na nieznaczną ilość tego rodzaju dokumentów.

Proponujemy następujący, oparty na wzorze radzieckim, techniczno - rachunkowy przebieg rozrachunku.

Przedstawiciele uczestników rozrachunku codziennie

*) Bliższe szczegóły pracy Izb Rozrachunkowych w ZSRR — patrz M. Bogusławski, J. Grebień i A. Prosiołkow „Technika operacyjna i rachunkowość Banku Państwa ZSRR", str. 219—223, wyd. pow. Wydz. Ek. NBP, W-wa 1950 r.

zbierają się o oznaczonej godzinie (np. 11.30) w oddziale prowadzącym Izbę. Przedstawiciele przynoszą do rozrachunku wspomniane zlecenia kredytowe (jak np. egz. B i C poleceń przelewu) i debetowe (jak np. czeki zastępczo honorowane) przy zbiorówkach kredytowych i debetowych, zaadresowanych do poszczególnych uczestników. Jednocześnie przedstawiciele uczestników przynoszą arkusze rozrachunkowe, na które już zostały w danym banku wniesione ogólne kwoty zbiorówek kredytowych i debetowych, przygotowanych do wydania innym bankom. Przy wymianie zbiorówek z dokumentami każdy przedstawiciel odnotowuje na swoim arkuszu otrzymane kwoty zbiorówek, wyprowadza saldo z rozrachunku z każdym bankiem i ogólne saldo swego rozrachunku — jak podaje następujący przykład:

ARKUSZ ROZRACHUNKOWY ODDZIAŁU NBP WARSZAWA - MOKOTÓW

(w tys. złotych*)

Nazwy uczestników i numery porządkowe	Winien		Ma		Saldo	
	Wręczone zbiorówki kredytowe	Otrzymane zbiorówki debetowe	Wręczone zbiorówki debetowe	Otrzymane zbiorówki kredytowe	Winien	Ma
1) NBP O/Główny	350	—	50	100	200	—
2) **NBP Warszawa - Mokotów** . . .	•	•	•	•	•	•
3) NBP Warszawa - Praga	140	100	—	250	—	10
4) Bank Iwestycyjny	20	—	—	100	—	80
5) Bank Rolny	200	—	—	30	170	—
i t. d.						
	710	100	50	480	370	90
				Wn lub Ma	90	—
				Ogólne saldo rozrachunku	280	—

Z arkusza powyższego wynika, że *O/Warszawa - Mokotów* wręczył poszczególnym bankom zbiorówki kredytowe z przelewami i innymi dokumentami na sumę 710/m oraz zbiorówki debetowe na sumę 50/m. Jednocześnie jednak oddział ten otrzymał z różnych banków zbiorówki kredytowe na sumę 480/m i debetowe na sumę 100/m, w związku z czym ogólne saldo wynosi na jego niekorzyść 280/m.

Pracownik prowadzący Izbę zestawia ogólne salda wyprowadzone przez każdego uczestnika, np.:

	Winien	Ma
O/Mokotów	280/m	—
O/Praga	—	50/m
Bank Inwestycyjny	—	100/m
Bank Rolny	370/m	—
O/Główny	—	500/m
	650/m	650/m

Po uzgodnieniu sald Winien i Ma, prowadzący Izbę sporządza dowody memoriałowe (form. 4190 z wkładką form. 4190/I) i oddaje je do zaksięgowania w oddziale, przy którym Izba istnieje.

Oddział ten za salda kredytowe uznaje rachunki operacyjne odnośnych banków (konto 120), a salda kredytowe odnośnych oddziałów NBP przelewa im przez konto 130 („Uznania w drodze"); jednocześnie saldami tymi obciąża konto 129 („Izba Rozrachunkowa").

Za salda debetowe oddział prowadzący Izbę obciąża rachunki banków (konto 120) lub konto 131 („Obciążenia w drodze") — na dobro konta 129.

*) podane liczby są dowolne, mają na celu tylko zilustrowanie przykładu.

W naszym przykładzie O/Główny dokona więc następującego księgowania:

za saldo debetowe O/Mokotów	— Konto	131	Winien	280/m	— Konto	129	Ma 280/m
za saldo debetowe Banku Rolnego	— Konto	120	Winien	370/m	— Konto	129	Ma 370/m
za saldo kredytowe O/Praga	— Konto	129	Winien	50/m	— Konto	130	Ma 50/m
za saldo kredytowe Banku Inwestycyjnego	— Konto	129	Winien	100/m	— Konto	120	Ma 100/m
				800/m			800/m

Omawiając stosowane w ZSRR zasady rozrachunku powiedzieliśmy już, że konto Izby Rozrachunkowej (Konto 129) codziennie bilansuje się, gdyż sumy dopłacane przez jednych uczestników pobierają inni uczestnicy. Z wyżej przytoczonego przykładu wynika, że obroty na koncie 129 wynoszą: po stronie Winien — 150/m, po stronie Ma — 650/m. Obroty te jednak zbilansują się, gdyż dojdą do nich w ł a s n e obroty O/Głównego z innymi uczestnikami rozrachunku.

O/Główny, wyprowadzając na własnym arkuszu rozrachunkowym podane poprzednio przykładowo ogólne saldo ze swego rozrachunku z innymi uczestnikami — Ma 500/m, otrzymał np. na 750/m zleceń kredytowych a wręczył uczestnikom rozrachunku tych zleceń na 250/m. W związku z tym O/Główny przeprowadza następujące księgowanie:

Konto 110 — Ma 750/m	Winien 250/m
Konto 129 — Ma 250/m	Winien 750/m

Po dodaniu wyżej wymienionych obrotów na koncie 129 do poprzednio podanych, otrzymujemy następujące bilansujące się obroty na koncie 129:

Winien	Ma
150/m	650/m
750/m	250/m
900/m	900/m

Obroty te będą jednocześnie statystycznym wyrazem rozrachunku, jeżeli zestawi się bilans brutto obrotów wszystkich banków na koncie 129. Uczestnicy bowiem rozrachunku wszystkie obroty przeprowadzane przez Izbę księgują na koncie 129, które w związku z tym, np. w oddziale Mokotów, wykaże według naszego przykładu obroty: Winien 530/m (z tytułu np. otrzymanych przelewów i wręczonych czeków, zaksięgowanych na Ma konta 110) i Ma 810/m (z tytułu np. przelewów na inne banki i zapłaconych czeków zaksięgowanych na Winien konta 110). Obroty te zbilansują się po zaksięgowaniu po stronie Winien salda z rozrachunku w kwocie 280/m (Ma konto 131).

Księgowanie w innych bankach uczestniczących w rozrachunku jest podobne z tą tylko różnicą, że banki te saldo z rozrachunku księgują na koncie 129 względem konta 120 (a nie 130 lub 131).

Reasumując, zasady księgowania rozrachunku są następujące:

1) W oddziale prowadzącym Izbę:
   a) wydane zlecenia kredytowe i otrzymane zlecenia debetowe księguje się po stronie Winien właściwych rachunków osobowych i kont bilansowych — oraz po stronie Ma konta 129;
   b) otrzymane zlecenia kredytowe i wydane zlecenia debetowe księguje się po stronie Ma właściwych rachunków osobowych i kont bilansowych — oraz po stronie Winien konta 129;
   c) wyprowadzone przez poszczególnych uczestników ich salda z rozrachunku księguje się, jeżeli dotyczą oddziałów NBP;
      — salda kredytowe — Ma konto 130, Winien konto 129,
      — salda debetowe — Winien konto 131, Ma konto 129,
      przy czym wysyłanie awizów uznaniowych lub obciążeniowych jest zbędne;
   d) wyprowadzone przez poszczególne, uczestniczące w rozrachunku placówki innych banków, dotyczące ich salda, księguje się na rachunkach tych placówek, (konto 120) względem konta 129.
2) W oddziale uczestniczącym, nie prowadzącym Izby:
   a) wydane i otrzymane zlecenia kredytowe oraz debetowe księguje się jak w oddziale prowadzącym Izbę (pkt. 1 a — b);
   b) wyprowadzone na arkuszu rozrachunkowym ogólne saldo z rozrachunku księguje się:
      — saldo kredytowe — Winien konto 130, Ma konto129,
      — saldo debetowe — Ma konto 131, Winien konto 129,
3) W innych bankach uczestniczących w Izbie:
   a) wydane i otrzymane zlecenia kredytowe i debetowe księguje się jak w oddziale prowadzącym Izbę (pkt. 1 a — b);
   b) wyprowadzone na arkuszu rozrachunkowym ogólne saldo z rozrachunku księguje się:
      — saldo kredytowe — Winien konto 120, Ma konto 129,
      — saldo debetowe — Ma konto 120, Winien konto 129.

Opisany system rozrachunku przedstawia korzyści dwojakiego rodzaju: o znaczeniu ogólnym oraz o specjalnym znaczeniu dla Banku.

Korzyści ogólne systemu będą następujące:

Po pierwsze — zasadniczą korzyść stanowi usprawnienie i przyśpieszenie obrotu bezgotówkowego. Skutkiem bowiem codziennej wymiany otrzymanych w danym dniu przez banki zleceń kredytowych, bank zleceniobiorcy będzie mógł jeszcze w tym samym dniu zapisać daną kwotę na wskazany w zleceniu rachunek. Żadnych wątpliwości, utrudniających uznanie zleceniobiorcy, bank nie powinien posiadać, gdyż dokumenty otrzymał w Izbie przy odpowiedniej zbiorówce drugiego banku, a uzgodnione na posiedzeniu Izby saldo rozrachunku będzie bezwzględnie w tym samym dniu księgowane na rachunku operacyjnym danego banku w NBP.

Po drugie — stosowanie w Izbie zasady clearingu wierzytelności i zobowiązań jednych banków wobec drugich, zmniejszy zapotrzebowanie przez banki środków obrotowych.

Po trzecie — system w każdym banku upraszcza i zmniejsza ilość księgowań z tytułu obrotów z innymi bankami, gdyż jako przeciwstawna pozycja poszczególnych księgowań na rachunkach klientów występuje zbiorowe księgowanie obrotów na koncie 129. Jednocześnie system ten niezmiernie upraszcza bankom uzgadnianie obrotów z oddziałem NBP, ogranicza się bowiem do sprawdzenia zaksięgowania jednej pozycji — salda z rozrachunku.

Biorąc poza tym pod uwagę, że zasadniczym dokumentem rozrachunkowym jest zlecenie kredytowe, zaś nielicznie występujące w gospodarce uspołecznionej zlecenia debetowe są z reguły pokrywane przez trasata, wystarcza jedno zebranie przedstawicieli uczestników w celu wymiany dokumentów (między godz. 11.30 a 12), w przeciwieństwie do stosowanych w krajach kapitalistycznych dwóch zebrań.

Specjalne korzyści system ten powinien przynieść z punktu widzenia pracy oddziałom NBP, a mianowicie:

— w większych miejscowościach, w których istnieje kilka oddziałów, mimo dużych wysiłków, by zlecenia kredytowe i debetowe pomiędzy tymi oddziałami mogły być w tym samym dniu księgowane w odnośnych oddziałach, jak wiadomo nie zawsze udaje się odpowiednio zorganizować obieg poczty międzyoddziałowej z awizami. Codzienne zbieranie się przedstawicieli tych oddziałów pomiędzy np. godz. 11.30 a 12, pozwoli na szybką bezpośrednią wymianę wzajemnych zleceń i całkowite wykonanie ich w danym dniu.

— system ten przyczyni się do zwiększenia przejrzystości bilansu i ułatwi pracę Centralnej Księgowości, gdyż:

1. zmniejszy ilość miejscowych księgowań na kontach 130 i 131 (księguje się tylko saldo z rozrachunku);
2. pozycje z rozrachunku zaksięgowane na tych kontach przez jedne oddziały będą w tym samym dniu wyrównywane przez drugie oddziały.

Wprowadzenie księgowań na koncie 129 nie przyczyni pracy Centralnej Księgowości, ponieważ kontrola jej ograniczy się do sprawdzenia, czy wykazane przez oddział w raporcie dziennym obroty na tym koncie są z obu stron jednakowe.

— Do rozrachunku przez Izbę mogą być kierowane nie tylko zlecenia, wynikające z miejscowych obrotów (tj. przelewy z prowadzonych na miejscu rachunków, lub np. czeki, za które uznano miejscowy rachunek). Rozrachunek może bez żadnych trudności objąć również nadesłane z innych oddziałów, a dotyczące miejscowych banków, przelewy i obciążenia, dzięki czemu jeszcze więcej wzrośnie jego znaczenie dla przyśpieszenia obrotu bezgotówkowego oraz zmniejszy się ilość pozycji do księgowania na rachunkach operacyjnych banków.

Izby Rozrachunkowe nie są więc przeżytkiem. Wyższość socjalistycznego systemu bankowego nad systemem kapitalistycznym daje możność uwielokrotnienia funkcji Izb i przekształcenia ich na bardzo ważny instrument usprawnienia rozrachunków oraz przyśpieszenia akumulacji. Reorganizacja obecnych Izb jest jednak zdaniem naszym konieczna, jeżeli mają one spełnić zakreślony im cel. Co najmniej powinna być zreorganizowana Izba Rozrachunkowa przy oddziale głównym NBP w Warszawie, mająca najpoważniejsze zadanie do spełnienia z uwagi na ilość placówek bankowych w Warszawie oraz z uwagi na scentralizowany system rozliczeń międzybankowych. Dalszy etap reorganizacji powinien objąć Izby w większych miastach wojewódzkich, przede wszystkim w Katowicach, gdzie nawet — z uwagi na dogodną komunikację — zachodzi możliwość włączenia do Izby pobliskich oddziałów NBP i innych banków, znajdujących się w sąsiednich miejscowościach, co znacznie przyśpieszyłoby rozrachunki.

Dla realizacji myśli przedstawionej w niniejszym artykule bardzo pożądane byłoby, aby przede wszystkim zainteresowani, tj. czytelnicy z oddziałów NBP i innych banków, wypowiedzieli się w tej sprawie w formie artykułów, listów, lub jakiejkolwiek innej.

Zbigniew Ładoś.

ANALIZA WYDAJNOŚCI PRACY DZIAŁÓW MANIPULACYJNYCH

Badania wydajności pracy działów manipulacyjnych dokonywane są w Narodowym Banku Polskim od 1945 r. W badaniach tych stosowano dotychczas różne systemy obliczeń wydajności pracy. W roku 1949 poddano rewizji stosowane normy jednostkowe i od 1 stycznia 1950 r. wprowadzono nowy system obliczeń opisany przez J. Litwiniuka w art. p. t. „Normowanie pracy w Narodowym Banku Polskim" w 5 numerze „Wiadomości NBP". Nowy system obliczeń wydajności był w pierwszym półroczu 1950 r. jeszcze kilkakrotnie korygowany, celem uzyskania najbardziej realnego stosunku poszczególnych norm jednostkowych.

Wzrost ilości oddziałów Narodowego Banku Polskiego spowodował konieczność zdecentralizowania kontroli obliczeń wydajności pracy na komórki „Organizacji i Kontroli Pracy" w oddziałach wojewódzkich. Komórki „OKP" nietylko kontrolują obecnie prawidłowość dostarczonych przez oddziały obliczeń statystycznych wydajności, ale również analizują te obliczenia. Na podstawie analizy obliczeń wydajności wyciągane mogą być dwojakiego rodzaju zasadnicze wnioski:

1) odnośnie działalności działów manipulacyjnych w oddziałach;
2) oraz dotyczące ogólnych warunków pracy w Banku.

Przystępując do analizy wydajności pracy trzeba na wstępie mocno podkreślić, iż w badaniach nad węzłowymi zagadnieniami wydajności pracy nie można sprowadzać ich *tylko* do warunków technicznych. Ilja Epsztejn w swoim dziele pt. „Aktualne zagadnienia nauki organizacji pracy" wnikliwie precyzuje tę myśl (str. 8); „Kardynalny zaś błąd popełnia się wtedy, gdy *mechanicznie* traktuje się techniczne i organizacyjne zagadnienia wydajności pracy w systemie gospodarki planowej, opartej na uspołecznionych środkach produkcji. W uspołecznionych fabrykach, kopalniach i hutach, w portach i *biurach*, w każdej jednostce wytwórczej i usługowej w gospodarce uspołecznionej wziętej jako całość, o powodzeniu całego planu gospodarczego decyduje *świadoma praca ludzka*. Właśnie w ustroju socjalistycznym *mobilizująca* i *aktywna praca ludzka* jest *przedmiotem* ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych i innych materialnych czynników produkcji (narzędzi, urządzeń technicznych i maszyn, surowców, energii itp.). Albowiem w przedsiębiorstwach socjalistycznych, organizacja pracy jest wyrazem nowej kategorii *pracy*, mianowicie pracy b e z p o ś r e d n i o s p o ł e c z n e j, *pracy wolnej od wyzysku*, pracy opierającej się na stosunkach *wzajemnej pomocy* i solidarności, łączącej wszystkich pracujących kraju i znajdującej również odbicie w potężnym ruchu współzawodnictwa. W tych więc przedsiębiorstwach rozwija się nowa socjalistyczna organizacja pracy, która zależy co prawda od charakteru środków oraz przedmiotów wytwarzania i na którą również wpływa specyficzna struktura danego przedsiębiorstwa. Ale *w każdym* poszczególnym przypadku, organizacja pracy *w danym uspołecznionym zakładzie* musi być jednocześnie ujęta jako część ogólnej społecznej, *socjalistycznej pracy w kraju*. Ta socjalistyczna praca jest kierującą siłą, stanowi *twórczy element* prowadzący *do walki o nową wydajność*, jest aktywną potęgą produkcji, podczas gdy środki i przedmiot wytwórczości są tylko biernymi elementami w wytwarzaniu dóbr. Na *przodującą* rolę l u d z i w produkcji niejednokrotnie wskazywali kierownicy Związku Radzieckiego". (Podkreślenia własne)

W pracy bankowej, której przedmiotem nie są surowce, a wynikiem nie są produkty, szczególnie silnie odzwierciedla się powyższa prawda, iż *człowiek* jest podmiotem, a środki rzeczowe są tylko przedmiotem socjalistycznego procesu pracy. Wskazując na zasadnicze różnice pomiędzy kapitalistycznymi teoriami organizacyjnymi, a socjalistyczną nauką organizacji pracy pisze Ilja Epsztejn m. in. (na str. 51 cyt. dzieła): „Te zmiany w procesie pracy sprawiają, iż znikają przyczyny wynaturzające, wypaczające *naturalny* charakter pracy. *Praca* nie tylko zachowuje swoją treść, lecz przeciwnie *wzbogaca* się niepomiernie w coraz to *nowsze*, świeższe, prężne *wartości* rozwijające *człowieka pracy*, który z niewolnika stał się *gospodarzem* swojego warsztatu, swojego *zakładu*, całego swojego *kraju!*

Wszystko, co było zduszone, dławione, uciskane, niszczone, spychane i prześladowane w człowieku pracy, tracącym swoje najlepsze siły fizyczne i duchowe

dla kapitalisty, wszystko to znajduje ujście *w pracy dla siebie samego, dla własnego społeczeństwa.* Te elementy nowego, socjalistycznego procesu pracy występują od razu *w wydajności* zbiorowego procesu produkcji". (Podkreślenia własne).

Analizując w ten sposób wydajność pracy w Narodowym Banku Polskim, zdajemy sobie sprawę, iż jej wzrost zależy głównie od nastawienia zespołu pracowniczego, od jego świadomości zadań, które realizuje w walce o wykonanie planu sześcioletniego.

W czerwcu 1950 roku zostały przesłane do wszystkich oddziałów przepisy dotyczące prawidłowego sporządzania „Wykazów czynności i obliczeń statystycznych dotyczących wydajności pracy działów manipulacyjnych. W ten sposób, świadomi celu i sposobu podwyższania swojej wydajności, rozpoczęliśmy w drugim półroczu 1950 roku nowy etap pracy działów manipulacyjnych.

Na tle wyników obliczeń wydajności pracy nasuwają się różne *szczegółowe spostrzeżenia techniczne* interesujące nie tylko komórki „Organizacji i Kontroli Pracy" w oddziałach wojewódzkich ale również wszystkich pracowników działów manipulacyjnych w oddziałach.

TABELA WYDAJNOŚCI

działów manipulacyjnych

Oddziałów Narodowego Banku Polskiego

Klasy wydajności od..... do..... punktów	Ilość oddziałów w poszczególnych kategoriach						Razem oddziałów
	I	II	III	IV	V	VI	
60 — 100						1	1
100 — 150						1	1
150 — 200					4	2	6
200 — 250					7	4	11
250 — 300	1		1	4	5		11
300 — 350	3	9	10	9	13	2	46
350 — 400	1	8	12	7	9		37
400 — 450	1	4	5	6	7		23
450 — 500		1	2	2	3		8
500 — 550					2		2
550 — 600							
600 — 650			1				1
Razem oddziałów	6	22	31	28	50	10	147
a) Przeciętna wydajność dla każdej kategorii oddziałów	340	370	380	360	330	210	
b) W stosunku do ogólnej przeciętnej: 350 p.	97%	106%	109%	103%	94%	60%	

Średni poziom wydajności działów manipulacyjnych wszystkich oddziałów kształtował się w pierwszym półroczu 1950 r. różnorodnie, jednak widoczna jest wyraźnie tendencja zwyżkowa. W stosunku do średniego poziomu wydajności w czerwcu br., który można przyjąć jako podstawę, wzrost wydajności kształtował się następująco:

styczeń 1950 r. 94%

czerwiec 1950 r. 100%

Równocześnie zaobserwowano *stały wzrost ilości operacji* w działach manipulacyjnych oraz stały wzrost ilości *pracogodzin*. Wzrost ilości operacji przejawiał się w zwiększaniu ogólnej ilości punktów (o ca 25%) i był spowodowany przejęciem przez NBP szeregu rachunków osobowych oraz ogólnym wzrostem ilości pozycji na rachunkach dotychczas prowadzonych. Wzrost ilości pracogodzin spowodowany był przyjęciem do NBP nowych pracowników.

Dla ułatwienia dalszej analizy, posegregowano w tabeli statystycznej wyniki obliczeń wydajności za czerwiec br. dotyczące wszystkich oddziałów. Tabela zawiera w nagłówku podział na poszczególne kategorie oddziałów, zaś z lewego brzegu klasy wydajności podanej w punktach. W środkowej części tabeli zestawiono ilość oddziałów, które uzyskały wydajności w poszczególnych klasach i kategoriach.

Dla każdej kategorii oddziałów jest widoczna w szeregu klasa o najczęstrzej ilości przypadków, oznaczona w tabeli grubszym drukiem. Od tego „wierzchołka" szeregu ilość przypadków maleje w obydwu kierunkach dość równomiernie. Ta prawidłowość obserwacji wykazana w tabeli statystycznej, dowodzi m. in. iż przyjęty system obliczeń jest właściwy.

W dolnej części tabeli znajdują się następujące *obliczenia analityczne:*

a) przeciętna wydajność dla każdej kategorii oddziałów;
b) stosunek tej przeciętnej wydajności do średniego poziomu wydajności wszystkich oddziałów (wynoszącego 350 punktów).

Zgodnie z obserwacją J. Litwiniuka w cytowanym na wstępie artykule, można na podstawie załączonej tabeli stwierdzić że:

— oddziały III kategorii uzyskują przeciętnie najwyższą wydajność — 109%;
— oddziały II i IV kategorii uzyskują przeciętną wydajność mniejszą — 106%, 103%;
— oddziały I i V kategorii stopniowo jeszcze mniejszą przeciętną wydajność — 97%, 94%;
— oddziały VI kategorii najmniejszą przeciętną wydajność — 60%.

Obserwację powyższą można częściowo wytłumaczyć strukturę organizacyjną poszczególnych oddziałów, jednakże różnice są dość duże. W oddziałach stopniowo większych wzrasta ilość funkcji kierowniczych oraz funkcji kontrolnych, co jest konieczne z uwagi na zwiększanie się pola błędów.

W oddziałach stopniowo mniejszych musi być stale zatrudniony pewien minimalny zespół pracowników, bez względu na ilość pracy. Optymalne zespoły pracownicze posiadają obecnie jedynie oddziały średniej kategorii (III), na skutek czego uzyskują większą wydajność. Niemniej jednak dość duże *różnice pomiędzy przeciętnymi wydajnościami kategorii oddziałów* wskazują, że:

1) w oddziałach mniejszych istnieją duże przestoje w pracy, a podczas tych przestojów pracownicy manipulacyjni nie są zatrudnieni innymi czynnościami;
2) w oddziałach większych istnieją przerosty funkcji kierowniczych i kontrolnych.

Zarówno w jednym jak i w drugim przypadku konieczne jest dokonanie odpowiednich badań przez przedstawicieli komórek „OKP". Dla poszczególnych kategorii oddziałów, zostaną w drugim półroczu 1950 r. ustalone odpowiednie *normy*. Na razie przyjmuje się jako normę 350 punktów. Norma ta stanowi równocześnie średni poziom wydajności w obliczeniach za czerwiec br.

W zestawieniu ilości oddziałów dla każdej klasy wydajności (po prawej stronie tabeli), wskazano pogrubioną linią na granicę stanowiącą średni poziom wydajności (350 punktów). W ten sposób rozdzielono szereg na dwie części, przy czym poniżej średniego poziomu wydajności znajduje się ca 50% oddziałów, zaś powyżej średniego poziomu wydajności również ca 50% oddziałów. Obserwacja ta dowodzi, iż w połowie oddziałów działy manipulacyjne pracują sprawnie, zaś w połowie — niedomagają. Wynika z powyższego, że jeśli przeniesiemy doświadczenia oddziałów pracujących sprawnie na oddziały niedomagające, to w prosty sposób podwyższymy ogólny poziom wydajności działów manipulacyjnych w Banku.

Analiza wydajności poszczególnych oddziałów wskazuje, iż odchylenia od *przeciętnego poziomu* w każdej kategorii oddziałów są bardzo różnorodne. Odchylenia w pierwszej kategorii świadczą, iż tendencja jest wzrastająca, oraz że oddziały znajdujące się w klasie 300 — 350 powinny usilnie nadążać za oddziałami znajdującymi się w wyższych klasach wydajności. Odchylenia w kategoriach: II, III, i IV świadczą, iż wiele oddziałów wybija się wydajnością, ale większość z nich grupuje się w stosunkowo niższych klasach wydajności. Oddziały przodujące w tych kategoriach są przykładem dla pozostałych i dowodem, że wydajność można zwiększyć. Odchylenia w V i VI kategorii są poważne, co wskazuje, iż oddziały te winny być otoczone specjalną opieką przez komórki „OKP", oddziały V kategorii cechuje duża różnorodność, co dowodzi niewykorzystania możliwości podwyższenia wydajności. W oddziałach V i VI kategorii, których wydajność znajduje się poniżej przeciętnej, powinni natychmiast interwe-

niować przedstawiciele komórek „OKP", w miarę możności osobiście, celem zbadania przyczyn tej niskiej wydajności.

Jak wynika z tabeli, jeden z oddziałów III kategorii uzyskał rekordową wydajność ca 640 punktów. Poza tym uzyskują wysoką wydajność niektóre oddziały II, III, IV i V kategorii.

Wysoka wydajność oddziałów w poszczególnych kategoriach wymaga równie troskliwych badań dokonywanych przez komórki „OKP" jak i wydajność niska. Czym może być spowodowana wysoka wydajność działów manipulacyjnych w niektórych oddziałach? Wykazana statystycznie wysoka wydajność może być spowodowana przez:

a) zastosowanie w tych oddziałach ciekawych pomysłów racjonalizatorskich, dobrą organizację pracy wykwalifikowanego i dobrze „zgranego" zespołu pracowniczego itp.
b) lub przez niedbałe lub tendencyjne rejestrowanie danych statystycznych (np. nierejestrowanie nadgodzin lub „pożyczanych" pracogodzin itp.).

Zarówno w jednym jak i w drugim przypadku konieczne są dokładne badania przez przedstawicieli komórek „OKP" w tych oddziałach celem:

a) opisania osiągnięć racjonalizatorskich i dobrej organizacji badanego oddziału oraz przekazania tych opisów do Wydziału Organizacyjnego;
b) skontrolowania danych statystycznych.

W stosunku do oddziałów, które niedokładnie lub tendencyjnie podają dane statystyczne, będą zastosowane odpowiednie sankcje. Racjonalne metody pracy oddziałów przodujących będą przetransponowane na pozostałe oddziały, czy to w formie odpowiednich zarządzeń, czy też poprzez publikowanie tych opisów w miesięczniku „Wiadomości NBP".

Analizując *szczegółowiej* wyniki wydajności oddziałów należy badać wydajność poszczególnych działów manipulacyjnych. Zaobserwowano, iż w niektórych oddziałach wydajność poszczególnych głównych działów manipulacyjnych jak: sortowni, rachunków osobowych i inkasa, jest większa od przeciętnej wydajności wszystkich działów manipulacyjnych. Wnikając w przyczyny tego zjawiska należy dokładnie zbadać jak wydajnie pracują pozostałe działy pracy (kasy, księgowości, walutowe, depozyty, papiery wartościowe, akredytywy itp.), których pracownicy powinni w miarę wolnego czasu pomagać innym działom pracy.

Na marginesie rozważań o wydajności działów manipulacyjnych należy jeszcze wyjaśnić, iż w obliczeniach powyższych przyjęto dla działów o *zmechanizowanych* księgowaniach odpowiednio niższą punktację celem uzyskania porównywalności wyników.

W przypadku przyjęcia jednolitej punktacji, wydajność działów zmechanizowanych kształtowałaby się o ca 50% wyżej od wydajności niezmechanizowanych działów rachunków osobowych. Oddziały oraz komórki „OKP" powinny poza tym *porównywać i analizować* wyniki statystyczne osiągnięte w poszczególnych *miesiącach*. W szczególności należy porównywać wyniki i badać przyczyny wzrostu lub spadku: wydajności pracy, ilości punktów i ilości pracogodzin.

Wydajność pracy jest wypadkową ilości punktów i ilości pracogodzin za dany miesiąc. *Spadek wydajności* pracy działów manipulacyjnych świadczy o niewłaściwej organizacji pracy i wymaga natychmiastowej interwencji przede wszystkim samych pracowników oddziałów (np. na naradach) oraz komórki „OKP". Przyczyny spadku wydajności pracy powinny być dokładnie ustalone i usunięte. Na obniżenie się wydajności pracy może mieć wpływ:

a) spadek ilości punktów;
b) wzrost ilości pracogodzin.

Spadek ilości punktów dowodzi o zmniejszeniu się ilości pracy w działach manipulacyjnych, w związku z czym powinna się proporcjonalnie zmniejszyć ilość pracogodzin zużytych na wykonanie tych czynności. Ewentualny nadmiar pracogodzin powinien być „wypożyczany" innym działom pracy, co powinno być dokładnie i rzetelnie ewidencjonowane, zgodnie z obowiązującymi przepisami (ok. 96/50). Ponieważ jednak zmniejszenie się ilości punktów jest w oddziałach na ogół dość rzadkim zjawiskiem, przeto na spadek wydajności może mieć raczej wpływ nadmierny wzrost ilości pracogodzin w stosunku do wzrostu ilości punktów. Praktycznie zdarza się to wówczas, gdy na skutek stopniowego lub nagłego wzrostu ilości pracy (punktów) w oddziale, kierownictwo oddziału przyjęło zbyt dużą ilość nowych pracowników do działów manipulacyjnych, w związku z czym ilość pracogodzin wzrosła nieproporcjonalnie szybciej od ilości punktów.

Spośród dwóch elementów wchodzących do obliczeń wydajności tj.:

1) ilości punktów;
2) ilości pracogodzin;

nie posiadamy wpływu na element pierwszy, tj. ilość punktów, zależny od czynników zewnętrzno-bankowych. Możemy jednakże *odpowiednio* regulować element drugi tj. ilość pracogodzin, który powinien zawsze proporcjonalnie maleć lub mniej niż proporcjonalnie wzrastać, zależnie od ilości pracy w działach manipulacyjnych.

Opierając się na powyższych wymogach musimy stwierdzić, iż zwiększenie wydajności pracy działów manipulacyjnych zależne jest przede wszystkim od do-

brej woli pracowniczego zespołu oddziału, który świadomy celu i sposobu uzyskiwania większej wydajności będzie pracował sprawnie, likwidując różne przeszkody powstałe w pracy itp. oraz wyszukując środki umożliwiające uzyskanie większej wydajności pracy.

Wykazy czynności nie mogą mieć tylko charakteru statystycznego, lecz powinny być o p e r a t y w n i e wykorzystywane we wszystkich oddziałach przez porównywanie codziennych wyników wydajności i analizowanie przyczyn hamujących wzrost wydajności.

Wskazane jest zaplanowanie do końca br. wzrostu wydajności odpowiedniego do możliwości oddziału. Zobowiązania należy poprzeć realnymi projektami organizacyjnymi umożliwiającymi ich wykonanie. Poza tym o zobowiązaniach należy poinformować komórki „OKP" w oddziałach wojewódzkich. Oddziały wojewódzkie, patronujące oddziały w powiatach, mogą poza tym podejmować zobowiązania udzielenia jak największej pomocy najsłabszym oddziałom, a zmierzające do podwyższenia ich wydajności w drugim półroczu br. Konkretne propozycje mogą być zgłaszane do Wydziału Organizacyjnego.

Należy w końcu z naciskiem podkreślić, iż zwiększenie wydajności pracy *w żadnym przypadku* nie może odbywać się kosztem zmniejszenia dokładności pracy. Na temat niedociągnięć oddziałów na tym odcinku ukaże się w najbliższym czasie artykuł w „Wiadomościach NBP".

Zdzisław Gorczyca

WSPÓŁPRACA REFERATÓW ORGANIZACJI I KONTROLI PRACY Z WYDZIAŁEM ORGANIZACYJNYM.*)

Wzrastający zakres działania Narodowego Banku Polskiego oraz rozbudowa sieci oddziałów skłoniły zarząd Banku do utworzenia trójstopniowej organizacji organów wykonawczych. Zostały utworzone oddziały wojewódzkie, które stopniowo przejmują od departamentów i wydziałów samodzielnych wiele uprawnień i obowiązków w stosunku do oddziałów.

Przez zdecentralizowanie wykonania pewnych funkcji centrali Banku odciążony zostanie ośrodek dyspozycyjny i organa wykonawcze centrali — głównie w celu przyspieszenia decyzji w sprawach, co do których oddziały wojewódzkie otrzymały lub też otrzymają uprawnienia.

Oddziały wojewódzkie wydawać będą decyzje na podstawie i w ramach obowiązujących zarządzeń i przepisów.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że równolegle do zmian, jakie zachodzą w życiu gospodarczym, zmienia się organizacja aparatu bankowego a w związku z tym zmieniają się: organizacja naszego Banku, wewnętrzna organizacja oddziałów i metody pracy.

Ten stan rzeczy wymaga zmian w przepisach, bowiem na podstawie przepisów mogą być dokonywane w oddziałach zmiany, dostosowujące ich działalność do aktualnych potrzeb i zadań. Im szybciej i lepiej dostosowane będą przepisy do aktualnych potrzeb, tym sprawniej i lepiej będą mogły oddziały wykonywać swoje zadania. Stąd wniosek, że ośrodki dyspozycyjne, jakimi są departamenty i samodzielne wydziały centrali muszą być szybko i dokładnie informowane o wszelkich zjawiskach dotyczących działalności oddziałów.

Wiemy o tym jednak, że nawet najlepiej opracowane instrukcje i przepisy nie wystarczą, jeżeli nie będą należycie stosowane. Nie chodzi w tym przypadku o przekroczenie służbowe, lecz o nieumiejętność, wynikającą czy to z braku odpowiedniego przygotowania, czy z braku zrozumienia przepisów, czy też z innych powodów.

Powodem nienależytego wykonywania przepisów mogą być często wady organizacyjne uniemożliwiające lub też utrudniające prawidłową działalność oddziału. Stąd drugi wniosek, że oddziałom i działom pracy należy udzielać pomocy w odpowiedni sposób, bowiem nie można *tylko* wymagać optymalnej sprawności i wydajności, ale trzeba pomóc do jej osiągnięcia i to pomóc wydatnie.

Powyższe wnioski już na wstępie wskazują, że zadania i metody pracy zarówno Wydziału Organizacyjnego, jak i referatów Organizacji i Kontroli Pracy będą wspólne i podobne — oraz, że konieczna jest ścisła współpraca i wzajemne uzupełnianie się. Wyni-

*) Odczyt wygłoszony w dniu 4.8.50 r. na odprawie kierowników Referatów Organizacji i Kontroli Pracy.

ka więc z tego faktu wyraźnie, że referaty OKP będą nie tylko komórkami wykonawczymi, biernymi, lecz będą także, a właściwie przede wszystkim komórkami czynnymi, koncepcyjnymi, współpracującymi z Wydziałem Organizacyjnym.

Na czym będzie polegać współpraca referatów Organizacji i Kontroli Pracy z Wydziałem Organizacyjnym? Aby odpowiedzieć na to pytanie musimy nawiązać do zadań referatów OKP. Jak wynika z zarządzenia podanego w okólniku 95/50 z 11 lipca br. zadania referatów OKP podzielone są na trzy grupy.

Pierwsza obejmuje zagadnienia kontroli pracy, druga — organizacji pracy, trzecia — współzawodnictwa.

Te trzy zagadnienia, które ściśle wiążą się ze sobą będą przedmiotem działalności referatów OKP na szczeblu oddziałów wojewódzkich i Wydziału Organizacyjnego w Centrali Banku.

Zagadnienie kontroli pracy.

W pierwszym etapie działalności referaty OKP muszą gruntownie opanować zagadnienie kontroli pracy, to jest zasady i sposoby sporządzania wykazów czynności, metody obliczeń statystycznych oraz analizę wykazów czynności oddziałów terenowych i oddziału wojewódzkiego.

Współpraca referatów OKP z Wydziałem Organizacyjnym na tym odcinku będzie szczegółowo omówiona w następnych artykułach.

Należy tu jednak zauważyć ogólnie, że nie można ograniczyć się tylko do biernego, mechanicznego zestawienia cyfr wykazów w celu sporządzania zbiorowych wykazów dla Wydziału Organizacyjnego oraz nie można ograniczyć się tylko do pobieżnej analizy i lakonicznych uwag.

Nie chodzi nam tutaj o obszerne opisy, ale o sygnalizowanie Wydziałowi Organizacyjnemu wszystkich tych zjawisk, które mają dodatni lub ujemny wpływ na wydajność i jakość pracy oddziałów lub też mogą mieć taki wpływ.

Po nabyciu umiejętności wnikliwego czytania danych statystycznych, pracownicy referatów OKP muszą stopniowo, o ile możności jak najszybciej, poznać oddziały terenowe podległe oddziałowi wojewódzkiemu, by merytoryczna kontrola wykazów i ocena wydajności pracy była rzetelna i realna.

Należy przy tym pamiętać, że na podstawie wykazów czynności Wydział Organizacyjny wysnuwa wnioski, które przede wszystkim dotyczą wydajności i sprawności oddziałów, a co za tym idzie, są jedną z podstaw oceny pracy oddziałów.

Źle sporządzone wykazy i niesprawdzone dane statystyczne, różniące się znacznie od przeciętnych, a w końcu normy odbiegające zbytnio od rzeczywistości dają spaczony obraz i mogą być przyczyną niesprawiedliwego ustosunkowania się do zespołu pracowników oddziału, co może wyrażać się np. w formie przyznania zbyt małej lub dużej ilości etatów.

Zagadnienie organizacji pracy.

Jak już wspomniano pierwszy etap działalności referatów OKP będzie polegał na opanowaniu zagadnienia kontroli pracy.

W tym kwartale referaty OKP prawdopodobnie nie będą jeszcze w stanie rozwinąć pełnej działalności przewidzianej okólnikiem nr 95/50, i wydałoby się, że będzie przedwczesne omawianie całokształtu działalności, ze względu na to, że czas pracy w tym okresie referaty OKP muszą w pełni wykorzystać na gruntowne opanowanie zagadnienia kontroli pracy oddziałów.

Trudno będzie jednak całkowicie odgraniczyć pierwszy etap pracy referatów OKP od drugiego etapu, w którym referaty te zajmą się sprawami organizacji pracy oraz będą współpracować z lokalnymi komitetami współzawodnictwa.

Nie jest wykluczone, że pracownicy referatów OKP zetkną się z tymi zagadnieniami nawet w najbliższym czasie.

* * *

Okólnik 95/50 podaje krótko, że referaty OKP będą w sprawach organizacji pracy informować lub składać sprawozdania kierownictwu oddziałów wojewódzkich oraz będą wysnuwać wnioski natury organizacyjnej, na podstawie dokonanych obserwacji w oddziałach terenowych lub na podstawie otrzymanych od nich materiałów statystycznych i będą przedstawiać te wnioski kierownictwu oddziałów wojewódzkich, ewentualnie za ich pośrednictwem — Wydziałowi Organizacyjnemu.

Wynika stąd więc, że w przyszłości pracownicy referatów OKP będą zajmować się również badaniami procesów pracy i organizacji pracy, gdyż będą oni organem pomocniczym, doradczym i opiniodawczym dla kierownictwa oddziału wojewódzkiego.

Badając organizację i procesy pracy, pracownicy referatów OKP będą w stałej styczności z bieżącymi zagadnieniami i problemami pracy oddziałów, co niewątpliwie będzie wiązało się również z zagadnieniami doraźnego instruowania bądź pracowników, bądź kierowników działów a nawet kierowników oddziałów.

Należy w tym miejscu wyraźnie zaznaczyć i podkreślić że chociaż referaty OKP będą w zasadzie występować w konkretnych przypadkach z wnioskami o dokonanie wyżej wspomnianych prac, to jednak pra-

ce te będą wykonywać *tylko* na zlecenie kierownictwa oddziału wojewódzkiego i w takim zakresie, jaki zleci im kierownictwo oddziału wojewódzkiego.

* * *

Zagadnienia badania statycznego i dynamicznego układu pracy w oddziałach oraz zagadnienia dokonywania prawidłowej analizy wyników badań są na ogół dość trudne — jeżeli badający nie mają odpowiedniego przygotowania teoretycznego i praktycznego, wnioski zaś oparte tylko na pobieżnych obserwacjach mogą być błędne.

Z tego względu referaty OKP będą otaczane specjalną opieką Wydziału Organizacyjnego — przynajmniej w pierwszym okresie działania.

Wydział Organizacyjny będzie za pośrednictwem oddziałów wojewódzkich dostarczał pracownikom referatów OKP szereg materiałów i wskazówek, przy pomocy których pracownicy referatów OKP będą przygotowywać się do zadań czekających ich w najbliższej przyszłości.

Apelujemy już teraz do jak najstaranniejszego zapoznawania się z tymi materiałami, ponieważ ułatwią one wykonywanie czynności przewidzianych w dalszych etapach pracy referatów OKP.

* * *

Do zagadnień organizacji pracy w oddziałach, Wydział Organizacyjny przywiązuje dużą wagę i należy nastawić się na to, że w przyszłości, po odpowiednim wyszkoleniu, pracownicy referatów OKP powinni stać się organizatorami, w pełnym znaczeniu tego słowa.

Praca organizatora jest ciekawa ale i odpowiedzialna. Należy pamiętać o tym, że oddział wojewódzki będzie nie tylko kontrolował pracę podległych oddziałów, ale przede wszystkim będzie pomagał tym oddziałom do osiągnięcia jak najlepszych wyników.

Miarą sprawności oddziałów danego województwa nie mogą być tylko osiągnięcia każdego z poszczególnych oddziałów, lecz ich całość. Jeden nawet źle pracujący oddział w zdecydowany sposób może zaważyć na opinii oddziału wojewódzkiego.

Troską więc referatów OKP będzie, by poziom wydajności i sprawności oddziałów był jak najwyższy i *wyrównany*.

Dlatego referaty OKP powinny w porę występować z odpowiednimi wnioskami do oddziału wojewódzkiego, a w razie potrzeby za jego pośrednictwem do Wydziału Organizacyjnego.

Słabsze oddziały powinny być otoczone opieką przez oddziały wojewódzkie. Oddział wojewódzki nie może obojętnie ustosunkować się do tego czy dany oddział posiada odpowiednie wyposażenie, lub też czy stosuje właściwe metody pracy. Wiadomo nam, że wiele oddziałów terenowych pracuje mało wydajnie, ponieważ jeszcze nie zastosowało wielu usprawnień wprowadzonych od dawna w oddziałach wojewódzkich. Niejednokrotnie wystarczyłoby udzielenie tylko kilku informacji, by stan ten polepszyć.

Może się zdarzyć, że ani referaty OKP, ani oddziały wojewódzkie nie będą w stanie znaleźć właściwego sposobu, wtedy to należy niezwłocznie zwrócić się do Wydziału Organizacyjnego.

Referaty OKP nie mogą również tylko zarejestrować faktu, że dany oddział pracuje najlepiej. Po zbadaniu, czy rzeczywistość potwierdza tę opinię, należy starannie odnotować wszelkie pomysły i metody pracy dzięki którym oddział ten uzyskał takie wyniki. Zrozumiałą jest rzeczą, że oddział wojewódzki powinien te osiągnięcia przekazać wszystkim oddziałom swojego terenu i podać je do wiadomości Wydziałowi Organizacyjnemu.

Wydział Organizacyjny będzie z kolei podawał je do wiadomości referatom OKP innych oddziałów wojewódzkich, z poleceniem wprowadzenia ich w życie.

Przy okazji należy nadmienić, że pracownicy referatów OKP będą mieli szczególnie dogodne warunki do opracowywania projektów usprawnień, które mogą przesyłać do Komisji Usprawnień Administracji.

Ponadto pracownicy referatów OKP nie tylko będą mieli sposobność i możliwość opisywania wyróżniających się metod pracy, lecz powinni jak najwięcej na te tematy pisać. Opisy takie będą bardzo chętnie drukowane w „Wiadomościach Narodowego Banku Polskiego" i możemy zapewnić, że również chętnie będą czytane w oddziałach.

* * *

Współpraca referatów OKP z Wydziałem Organizacyjnym będzie przejawiać się również w tym, że wydział wojewódzki będzie za pośrednictwem kierownictwa oddziału wojewódzkiego zlecał wykonanie specjalnych prac, jak np. opracowanie referatów z zakresu organizacji pracy lub też wygłaszanie referatów dostarczonych albo własnych i akceptowanych przez Wydział Organizacyjny, wypełnianie ankiet, wypróbowywanie lub opiniowanie projektów usprawnień itd.

Zagadnienie współzawodnictwa.

Zagadnienie współzawodnictwa będzie szczegółowo omówione w następnych artykułach. Trzeba tutaj zaznaczyć, że referaty OKP powinny również przekazywać do Wydziału Organizacyjnego swoje spostrzeżenia dotyczące wszelkich osiągnięć na polu współzawodnictwa.

Sprawozdawczość.

Referaty OKP będą przesyłać co miesiąc do Wydziału Organizacyjnego sprawozdania według ustalonego schematu. W sprawozdaniach będą wyliczone i opisane dokonane prace, dokonane lub zaobserwowane usprawnienia w oddziałach, wymienione trudności związane z wykonaniem zarządzeń centrali, wykazane braki pewnych zarządzeń lub ewentualny brak koordynacji w zarządzeniach, braki urządzeń pomocniczych w oddziałach, wadliwe formularze itp.

* * *

Działalność referatów OKP zacieśni więc współpracę Wydziału Organizacyjnego z oddziałami, umożliwi szybkie dostosowanie przepisów do bieżących potrzeb oraz pozwoli na szybkie i bezpośrednie wprowadzenie w oddziałach osiągnięć oddziałów wzorowych.

Spodziewamy się, że dzięki pracy referatów OKP wzmocni się kontrola pracy oddziałów, oddziały polepszą swoją organizację, usprawnione zostaną metody pracy — dzięki czemu wzrośnie jakość i wydajność pracy oddziałów oraz podniesie się sprawność naszego Banku.

W ten sposób na odcinku bankowości przyspieszymy realizację zadań nakreślonych przez plan sześcioletni. Wiemy, że w ten sposób przyspieszymy również marsz ku socjalizmowi, a tym samym szybciej zbudujemy lepszą przyszłość.

Roman Konwiński

WYSZUKIWANIE BŁĘDÓW W DZIALE RACHUNKÓW OSOBOWYCH PRZY SYSTEMIE PRZEBITKI RĘCZNEJ.

(ARTYKUŁ DYSKUSYJNY)

W obecnej dobie współzawodnictwa i oszczędności starają się wszyscy w najrozmaitszy sposób o podniesienie wydajności pracy, czy to drogą podniesienia dyscypliny pracy, racjonalizatorstwa, czy też przez zastosowanie socjalistycznej organizacji pracy itp. Zagadnienie wydajności pracy stało się szczególnie aktualne w Narodowym Banku Polskim, wobec silnego wzrostu ilości pracy w związku z coraz liczniejszym przejmowaniem pod kontrolę przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i usługowych oraz w związku z rozszerzaniem sieci oddziałów, przy równoczesnych trudnościach uzupełnienia brakującego personelu.

Wzrost ilości pracy oraz podniesienie jej wydajności najłatwiej stosunkowo da się zaobserwować w dziale rachunków osobowych ponieważ mamy tutaj wspólny miernik porównawczy, uwidoczniany w miesięcznych wykazach czynności.

Przy zwiększonym tempie pracy możliwość powstania pomyłek jest również większa, z czym wiązać się może znaczny wzrost godzin nadliczbowych przy wyszukiwaniu błędów. Dążąc do ograniczenia nadgodzin, trzeba błąd jak najszybciej odnaleźć i dlatego wyszukiwanie ich nie może odbywać się chaotycznie i opierać wyłącznie na intuicji, lecz na pewnym logicznym rozumowaniu, na pewnym systemie, który właśnie w tym artykule mam zamiar omówić i to odnośnie pomyłek w dziale rachunków osobowych.

Błędy w tym dziale pracy uwidoczniają się głównie po porównaniu zbitych na taśmie maszynowej sald z kart kontowych poszczególnych kont bilansowych — z saldami wyprowadzonymi na „zestawieniu dziennych obrotów" (form. 10003). Po stwierdzeniu niezgodności należy najpierw sprawdzić zbicie poszczególnych kwot, a potem wyprowadzić różnice między saldami taśmy maszynowej a stanami wyprowadzonymi na „zestawieniu obrotów dziennych" (form. 10003), wyciągając z nich odpowiednie wnioski. I tak:

1) przy niezgodności kilku kont bilansowych, jeśli różnice między kontami są równe (np. na koncie 110 brakuje zł 25.000—, a na koncie 111 jest za dużo zł 25.000.—), to dowodzi, że nastąpiło zaksięgowanie pewnej pozycji na karcie kontowej niewłaściwego konta bilansowego. Wyszukujemy wtedy odpowiedni dowód na tę sumę celem sprawdzenia i dokonania odpowiedniej poprawki na kartach kontowych. Przestawienie takie mogło też powstać na „zestawieniu obrotów dziennych" (form. 10003) lub „pomocniczym zestawieniu obrotów" (10002), dlatego pracownik prowadzący te zestawienia równocześnie sprawdza swoje zapisy, porównując je z poszczególnymi taśmami każdego konta bilansowego oraz kontroluje dodawanie, odejmowanie i przeniesienia kwot;

2) różnica zł 1, 10, 100, 1000 itp. sygnalizuje nam, że szczególną uwagą trzeba zwrócić na wyprowadzanie sald na kartach kontowych;

3) jeśli różnica stanowi wielocyfrową łamaną sumę, to istnieje przypuszczenie, że pewne saldo zostało opuszczone przy zbijaniu kart kontowych, (przy braku) względnie podwójnie wybite (przy nadwyżce);

4) przy małej różnicy kilku lub kilkudziesięciu złotych — należy — przy odczytywaniu taśmy z saldami kart kontowych — kontrolować tylko ostatnie miejsca, przy czym zaleca się, by drugi pracownik odkreślający odczytywane pozycje powtarzał je, bo zachodzą również wypadki przeoczenia przez zasugerowanie, co powoduje nieraz niepotrzebne dalsze szukanie błędu;

5) w wypadku, gdy różnica między saldami jest podzielna przez 9, to wtedy mamy do czynienia najprawdopodobniej z t. zw. „czeskim błędem" (przestawienie cyfr).

Wypadki przestawienia, jak również zniekształcenia cyfr omówione zostały w nr 2 „Wiadomości NBP" w artykule Bogusława Gawora p. t. „Źródła błędów cyfrowych i sposoby szybkiego ich wykrywania".

We wszystkich przypadkach stwierdzenia niezgodności między saldami z taśmy a stanami na „zestawieniu obrotów dziennych" (form. 10003), która nie da się szybko odnaleźć na podstawie wyprowadzonej różnicy, należy wyszukiwanie błędu rozpocząć od przeczytania taśmy i porównania z saldami kart kontowych. Salda należy odczytywać z kart kontowych bieżącego dnia, zbijać natomiast na taśmie z kart kontowych na dzień następny. W ten sposób mamy równoczesny sprawdzian, czy salda zostały należycie przeniesione na karty kontowe dnia następnego.

Jeśli nie znaleziono błędu przy odczytywaniu taśmy, zarządzić należy, w oparciu o karty kontowe danego konta bilansowego:

a) zbijanie obrotów strony „winien" przez jednego pracownika;

b) zbijanie obrotów strony „ma" przez drugiego pracownika;

c) sprawdzanie dodawania i odejmowania obrotów oraz wyprowadzania salda przez trzeciego pracownika.

Czynności te powinny odbywać się systemem taśmowym, tj. każda karta kontowa po dodaniu obrotów strony „winien" przez pierwszego pracownika idzie do drugiego i dalej do trzeciego pracownika.

Obroty zbijać należy przez dodawanie pojedynczych pozycji kart kontowych, a nie przez wybijanie podliczonych już wszystkich pozycji strony „winien" względnie „ma" karty kontowej, ponieważ podliczenie może być dokonane błędnie.

Po zbiciu obrotów porównujemy je z wyprowadzonymi na formularzu 10003 i wtedy zaistnieć mogą trzy możliwości:

1) zgodność obrotów strony „winien" i „ma" przy niezgodności sald;

2) niezgodność obrotów obu stron („winien" i „ma");

3) niezgodność obrotów jednej strony („winien" lub „ma").

Ad 1. W pierwszym przypadku błąd może być tylko w saldowaniu względnie w złym przeniesieniu na karcie kontowej salda z dnia poprzedniego. Ten ostatni wypadek często zdarza się, jeśli są dokonywane poprawki w saldzie na karcie kontowej dnia poprzedniego już po zbiciu taśmy, które nie zostały dokonane w przeniesionym saldzie karty kontowej na dzień następny;

Ad 2. Tutaj mogą być dwie możliwości, a mianowicie może być różna lub równa różnica między obrotami „winien" i „ma". Przy równej różnicy tj. gdy suma, której po jednej stronie brakuje, jest równocześnie nadwyżką drugiej, to nastąpić musiało omyłkowe obciążenie zamiast uznania pewnego rachunku, lub odwrotnie.

W obu wypadkach — o ile jest to błąd złożony — dalszą czynnością będzie odczytywanie dowodów dziennych przez jednego i odkreślanie przez kilku pracowników poszczególnych pozycji na kartach kontowych.

W wypadku różnej różnicy, wystarczy odczytywanie tylko dowodów jednej strony tj. obciążeniowych względnie uznaniowych;

Ad 3. Należy przeprowadzić odczytywanie dowodów tylko strony wykazującej niezgodność.

Częstym błędem powodującym niezgodność strony „winien" i „ma" przy uzgadnianiu „szafki" przed księgowaniem jest mylne wypisanie sumy zainkasowanej listy inkasowej na dowodzie memoriałowym (form. 4190). Można temu zapobiec, jeśli dział inkasowy będzie (według zalecenia podanego w nr 4 „Wiadomości NBP") — przed oddaniem list inkasowych do działu rachunków osobowych — uzgadniał i zestawiał na

taśmie maszynowej dowody do obciążenia płatników i dowody uznania podawców faktur według kont bilansowych.

Poza podanymi w powyższym artykule możliwościami powstawania błędu, jak również sposobami ich wykrywania, istnieje ich wiele więcej i chciałbym, by ten maleńki przyczynek do usprawnienia pracy w n/oddziałach, dał — na tym odcinku — początek dalszej dyskusji i wymianie doświadczeń międzyoddziałowych.

DZIAŁ instrukcyjny

DEPARTAMENT OGÓLNY

WPŁATY WIECZOROWE — IS IV/G

W myśl przepisów rozdz. IX IS IV/G — „Czynności kasowe", dotyczących techniki przyjmowania wpłat wieczorowych, każda wpłata przyjęta w formie depozytu powinna być wciągnięta przez pracowników przyjmujących do „ewidencji depozytów"; pracownicy ci są zobowiązani, po zamknięciu kasy wieczorowej, do podsumowania kolumny „kwota depozytu" (w książce „ewidencji depozytów") i porównania jej z sumą zestawioną z natury — na podstawie odnośnych dowodów wpłat (f. 4104). Dowody wpłat wieczorowych otrzymuje w następnym dniu komórka organizacyjna rachunków osobowych, w celu uznania właściwych odbiorców. Przeważającą ilość wpłat wieczorowych w każdym niemal oddziale stanowią wpłaty na rzecz miejscowych powszechnych spółdzielni spożywców. Na podstawie otrzymanych dowodów komórki operacyjne rachunków osobowych sporządzać muszą zbiorowe dowody uznań na formularzach 4133.

W celu *usprawnienia* pracy związanej z księgowaniem zaleca się następujący tryb postępowania, jaki z powodzeniem stosują od dawna niektóre oddziały (m. in. Mysłowice, Radom):

a) do „ewidencji depozytów" wpisuje się poszczególne wpłaty według kolejności ich wpływów;

b) dowody dotyczące powszechnej spółdzielni spożywców zestawia się maszynowo, bezpośrednio już w trakcie przyjmowania wpłat wieczorowych na form. 4133 (z kopią);

c) po zamknięciu kasy wieczorowej wyrzuca się na form. 4133 ogólną sumę wpłat dla PSS;

d) taśmę kontrolną, o której mowa w § 138 IS IV/G sporządza się na podstawie sporządzonego maszynowego zestawienia wpłat na dobro PSS (globalna suma form. 4133) oraz dowodów pozostałych, (dla uniknięcia błędów można na zestawieniu PSS wyrzucić globalną sumę klawiszem „do przeniesienia", wyjąć z maszyny form. 4133, założyć taśmę, powtórzyć na niej sumę „z przeniesienia", dobić pozycje pozostałe i dopiero wtedy skasować całkowicie licznik maszyny).

Tym sposobem odpada w komórce rachunków osobowych dodatkowa czynność sporządzania zestawienia na form. 4133.

Opisany system nie obciąża w żaden sposób pracowników przyjmujących wpłaty, gdyż w normalnych warunkach musieliby i tak sumować każdy dowód oddzielnie.

Bieżące sumowanie (na form. 4133) dowodów PSS odbywa się sukcesywnie w trakcie wieczorowych godzin kasowych, w przerwach pomiędzy zgłaszaniem się poszczególnych klientów, wobec czego również i pracownicy obsługujący kasę wieczorową zyskują na czasie i przyspieszają wstępne uzgodnienie wpłat.

Sporządzone na form. 4133 zestawienia wpłat dla PSS powinny być zaparafowane przez dwóch pracowników przyjmujących (zgodność sumy końcowej i stwierdzenie, że poszczególne pozycje zestawienia dotyczą istotnie PSS).

Możliwe jest również jednoczesne sporządzanie zestawień dla innych klientów na kilku maszynach sumujących.

B. G.

MECHANIZACJA — MNOŻENIE PRZY POMOCY MASZYN SUMUJĄCYCH

Ponieważ nie wszystkie jednostki organizacyjne wyposażone są w specjalne maszyny do mnożenia (kalkulacyjne), np. typu „Facit", „Mercedes - Euklid", „Rheinmetall - Borsig", „Brunsviga", podajemy poniżej sposób mnożenia przy użyciu zwyczajnych maszyn sumujących. Najwygodniejsze do tego celu są biurkowe maszyny (portable) elektryczne systemu 10 - klawiszowego: „Astra", „Dalton", „Addo", „Rheinmetall - Borsig" itp.

Mnożenie rozkłada się na szereg czynności dodawania i ewentualnego odejmowania, przy czym jako mnożną traktuje się zawsze liczbę większą.

Chcąc np. pomnożyć 423 przez 5489 postępujemy w sposób następujący:

a) wybijamy na klawiaturze liczbę 5489, naciskamy klawisz powtarzający („R" lub t. p.) i klawiszem motorowym wprowadzamy do licznika wybitą liczbę trzykrotnie (mnożenie 5489 x 3);

b) następnie przy wciśniętym stale klawiszu powtarzającym wybijamy zero, wskutek czego powiększamy wybitą uprzednio liczbę 5489 dziesięciokrotnie (sprawdzić to można łatwo w okienku kontrolnym niektórych typów maszyn — np. w maszynie „Astra" lub „Rheinmetall") i klawiszem motorowym wprowadzamy do licznika dwukrotnie liczbę 54890 (mnożenie 5489 x 20);

c) w podobny sposób postępujemy dalej, tzn. nie zwalniając klawisza powtarzającego wybijamy zero (wybita liczba 54890 — punkt „a" i „b" — powiększa się dziesięciokrotnie, co widać ewentualnie w okienku kontrolnym) i następnie klawiszem motorowym wprowadzamy czterokrotnie do licznika liczbę 548900 (mnożenie 5489 x 400);

d) zwalniamy klawisz powtarzający;

e) kasujemy klawiaturę (korektor — klawisz „C" itp.);

f) kasujemy całkowicie licznik maszyny (gwiazdka, „S", „Total" itp.) — uzyskana suma jest iloczynem.

Na taśmie maszynowej manipulacja ta przedstawia się następująco:

5.489 *		
5.489	— a	Jak widać przy mnożeniu 5489 x 423 liczba 5489 została dodana najpierw 3 razy (a), następnie 20 razy (b) i w końcu 400 razy (c), razm 423 razy.
5.489		
54.890	— b	
54.890		
548.900	— c	
548.900		
548.900		
548.900		
2.321.847 *		

Przy pewnych mnożeniach posługujemy się dodawaniem i odejmowaniem, dzięki czemu wykonujemy mnożenie o wiele prędzej.

Np. w celu pomnożenia liczby 5.489 przez 379 postępujemy w sposób następujący:

a) zamiast dodawać liczbę 5.489 aż 9 razy, odejmujemy ją jeden raz (odejmującym klawiszem motorowym lub normalnym klawiszem motorowym po uprzednim naciśnięciu klawisza „minus");

b) wybijamy zero (w ewentualnym okienku kontrolnym wybita cyfra 5.489 przesuwa się o jedno miejsce w lewo = 54.890) i zamiast dodawać ją osiem razy (nie siedem, bo w poprzedniej czynności — punkt „a" — odjęliśmy już 5489) odejmujemy liczbę 54.890 dwa razy (klawisz powtarzający + motorowy odejmujący lub motorowy łącznie z klawiszem „minus");

c) teraz — nie zwalniając klawisza powtarzającego wybijamy znów zero (w ewentualnym okienku kontrolnym wybita uprzednio liczba 54.890 — punkt „a" i „b" przesuwa się o jedno miejsce w lewo — 548.900 i *dodajemy* liczbę 548.900 cztery razy nie trzy, ponieważ w poprzednich czynnościach — punkt „a" i „b" odjęliśmy łącznie 21 x 5.489;

d) rezultat (iloczyn) uzyskujemy w ten sam sposób, jaki omówiliśmy powyżej w punktach d — f (przykład mnożenia 5.489 x 423).

Na taśmie maszynowej obraz tego rodzaju mnożenia jest następujący:

5.489 *		
5.489 —	a	Jak widać — mnożenie 5.489 x 379 zastępuje dodanie 400 razy liczby 5.489 (c) i odjęcie jej 21 razy (a i b).
54.890 —	b	
54.890 —		
548.900		
548.900		
548.900		
548.900		
2.080.331 *		

A oto jeszcze inny przykład mnożenia:

43.785 x 3.839 *	=		
43.785	—		
437.850			
437.850			
437.850			
437.850			43.785 x 4.000
4.378.500	—	minus	43.785 x 200
4.378.500	—	plus	43.785 x 40
43.785.000		minus	43.785 x 1
43.785.000			
43.785.000			
43.785.000			
168.090.615	*		

Najdogodniejsza do tego rodzaju działań jest maszyna „Addo-X", która posiada specjalny klawisz powtarzający połączony z motorem („X"), co daje możność stosunkowo szybkiej pracy.

Maszyny systemu dziesięcioklawiszowego o napędzie ręcznym nadają się również do podobnych prac, są jednakże z natury rzeczy wolniejsze.

Możliwe jest również mnożenie według zasad wyżej podanych na maszynach sumujących pełnoklawiszowych np. „Burroughs", „Continental", przy czym konieczne jednak jest kasowanie całej klawiatury po każdym działaniu częściowym i ponowne wybijanie mnożnej, powiększonej dziesięciokrotnie, stokrotnie itp.

B. G.

WYCIĄGI Z PISM DEPARTAMENTU OGÓLNEGO.

Rozliczenia za dostawy.

..... komunikujemy, że regulowanie należności za dostawy towarowe przez jednostki gospodarki uspołecznionej przy pomocy czeku rozrachunkowego byłoby sprzeczne z przepisami uchwały KERM z dnia 20. 5. 1947 r. Intencją uchwały KERM z dnia 20. 5. 1947 r. było przede wszystkim niedopuszczenie do zaliczkowania dostaw przedsiębiorstw państwowych przez inne przedsiębiorstwa państwowe. Regulowanie należności drogą czeków rozrachunkowych jest formą uniemożliwiającą kontrolę rozrachunków między kontrahentami i stwierdzenie czy zapłata jest wynikiem już dokonanej dostawy, czy też jest zaliczką z tytułu mającej być w przyszłości dokonanej dostawy.

Celem przyspieszenia obiegu środków obrotowych, Powszechna Spółdzielnia może zlecić oddziałowi regulowanie faktur w terminie krótszym od ustalonego uchwałą KERM z dnia 20. 5. 1947 r.

T. P.

TB/1/12 z dnia 20 lipca 1950 r.

Prowizja inkasowa.

..... komunikujemy, że zwrotne poszukiwanie należności przez płatnika od podawcy wynikłe na skutek np. błędu w rachunku lub zastosowania fałszywej stawki itp. może być rozliczane tylko w drodze bezpośrednich rozrachunków pozafakturowych. Rozrachunek ten nie powoduje powstawania kosztów prowizji inkasowej, wobec tego problem dodatkowego obciążenia dostawcy prowizją inkasową przy zwrotnym poszukiwaniu należności przez płatnika należy uważać jako nie istniejący.

T. P.

TB/1/144 z dnia 31 lipca 1950 r.

Kartoteka należności fakturowych.

..... komunikujemy, że z uwagi na przeciętnie małą podaż w oddziale list inkasowych oraz możność — na skutek tego — szybkiego i bieżącego ustalenia przez oddział wysokości należności fakturowych poszczególnych podawców, oddział może wyprowadzać stan tych należności w dniach dekadowych; prowadzenie przez oddział w tym przypadku kartoteki należności fakturowych podawców (form. 4705) nie jest konieczne.

Oddział może również listy inkasowe „E" przechowywać z fakturami łącznie z listami „B" i „D" do dnia wykupu. W dniu inkasa należności fakturowych po odnotowaniu na listach „B", „D" i „E" załatwienia inkasa, listę „E" należy odłożyć do teczki list inkasowych załatwionych.

T. P.

TB/1/144 z dnia 1 sierpnia 1950 r.

Rozliczenia z tytułu dostaw inwestycyjnych dla jednostek budżetu państwa.

Ministerstwo Finansów pismem z dnia 6. 5. 1950 r. Nr FI 438/5/50 uchyliło moc obowiązującą instrukcji ministra skarbu z dnia 12. 6. 1948 r. — w odniesie-

niu do rozliczeń jednostek budżetu państwa z ich zleceniobiorcami w zakresie realizacji planów inwestycyjnych, począwszy od P. I. 1949 r.

W związku z powyższym § 2 ust. 2 IS IV/D jest nieaktualny w stosunku do dostaw i usług inwestycyjnych dokonywanych dla jednostek budżetu przez przedsiębiorstwa uspołecznione. Rozliczenia z tytułu wspomnianych dostaw lub usług powinny być dokonywane wyłącznie w oparciu o postanowienia uchwały KERM z dnia 20. 5. 1947 r. i uchwał uzupełniających ją.

S. S.

O. 1/3 g. z dnia 16 sierpnia 1950 r.

Faktura zbiorcza.

Komunikujemy, że taryfową prowizję inkasową należy zasadniczo pobierać od każdej złożonej do zainkasowania faktury. Dopuszczamy jednakże możliwość przyjmowania przez oddział faktury zbiorczej (faktury pro forma) obejmującej jednorodne, drobne należności za określony okres czasu, opiewającej na tego samego płatnika.

Na fakturze takiej powinny być krótko podane poszczególne, składające się na sumę, należności (np. ilość zużytych kilowatów, cena jednostkowa, złotych...) w sposób umożliwiający działowi kredytowemu ich skontrolowanie.

Dokumenty uzasadniające pozycje faktury zbiorczej powinny być przez podawcę przesłane bezpośrednio płatnikowi.

Fakturę zbiorczą należy traktować jako odrębny dokument inkasowy i pobierać prowizję za jedną sztukę.

T. P.

TB/1/144 z dnia 23 sierpnia 1950 r.

Kasy „A" NBP — kasowanie znaczków skarbowych.

Ministerstwo Finansów, Departament Budżetu Państwa pismem z dnia 12. 8. 1950 r. nr BP. 9931/7/50 skierowanym do centrali NBP oznajmiło, że czynności związane z kasowaniem znaczków skarbowych nie zostały przekazane Kasom NBP uruchomionym przy wydziałach finansowych i oddziałach (terenowych) prezydiów rad narodowych, ponieważ do urzędowego kasowania znaczków skarbowych powinna być używana pieczęć urzędu, znajdująca się w posiadaniu władzy wymiarowej (§ 83 ust. 1 rozp. Min. Fin. z dnia 8. 11. 1948 r. — Dz. U. R. P. Nr 59, pozycja 468 i 469). W przypadku zwracania się wydziałów finansowych PRN do oddziałów w sprawie przejęcia wyżej wymienionych czynności przez NBP należy odmówić wykonywania tych czynności z powołaniem się na treść wyżej przytoczonego zarządzenia Ministerstwa Finansów.

R. K.

TB/1/13 z dnia 14 sierpnia 1950 r.

Księgowanie rozliczeń Kas „A" z tytułu odprowadzonych przekazami pocztowymi nadmiarów zasiłków gotówkowych.

W związku z pismem oddziału do redakcji „Wiadomości NBP" dział „Pytań i Odpowiedzi" z dnia 25 bm. komunikujemy:

1) w wypadku gdy oddział otrzymuje jednocześnie raport kasowy Kasy „A" i polecenie przelewu urzędu pocztowego zbiorczego na sumę udzielonego przez Kasę „A" terenowemu urzędowi pocztowemu zasiłku gotówkowego, oddział księguje:

Winien konto bilansowe	110
Ma konto bilansowe	104

Jest to zaszłość gotówkowa (gotówka wyszła z Kasy „A") a nie memoriałowa, jak oddział podaje w zmiankowanym na wstępie piśmie oddziału.

Gdyby bowiem, stosownie do propozycji oddziału, oddział księgował sumę udzielonego przez Kasę „A" terenowemu urzędowi pocztowemu zasiłku gotówkowego:

Winien konto bilansowe	110
jako pozycję memoriałową (kol. 2 form. 10003);	
Ma konto bilansowe	104
jako operację gotówkową (kol. 4 form. 10003);	

wówczas sumy Winien i Ma obrotów memoriałowych (kol. 2 i 5 form. 10003) nie byłyby równe; różniłyby się bowiem o sumę polecenia przelewu.

Również obroty kasowe oraz stan gotówki wyprowadzony na dzień bieżący nie byłby zgodny z faktycznym stanem gotówki o sumę udzielonego zasiłku (polecenia przelewu).

Nadesłany przy raporcie kasowym Kasy „A" odcinek form. 4183 — po odnotowaniu w kontroli obrotów gotówkowych, umieszcza się w górnej przegródce konta bilansowego 110 szafki na dowody kasowe (Winien). Po otrzymaniu w tym dniu od urzędu pocztowego zbiorczego polecenia przelewu na sumę udzielonego przez Kasę „A" terenowemu urzędowi pocztowemu zasiłku gotówkowego wraz z częścią form. 4183

oddział porównuje części form. 4183, dołącza je do części „A" form. 4182, oznacza część „A" form. 4182 w poprzek słowem „Kasa" i księguje jak wyżej podano.

2) W przypadku gdyby urząd pocztowy zbiorczy nie dostarczył oddziałowi w dniu otrzymania raportu kasowego z Kasy „A" polecenia przelewu na sumę udzielonego terenowemu urzędowi pocztowemu zasiłku gotówkowego, nadesłany przy raporcie kasowym Kasy „A" odcinek form. 4183, oddział przekłada z górnej przegródki konta bilansowego 110 do górnej przegródki konta bilansowego 149 szafki na dowody kasowe i księguje:

Winien konto bilansowe	149
Ma konto bilansowe	104

Jest to również zaszłość gotówkowa.

W następnym dniu, po otrzymaniu przez oddział z urzędu pocztowego zbiorczego polecenia przelewu na sumę udzielonego przez Kasę „A" terenowemu urzędowi pocztowemu zasiłku gotówkowego, oddział umieszcza polecenie przelewu wraz z odcinkami 4183 w dolnej części przegródki konta bilansowego 149 (Ma) szafki na dowody memoriałowe i księguje:

Ma konto bilansowe	149
Winien konto bilansowe	110

Jest to zaszłość memoriałowa.

T. P.

TB/1/13 z dnia 29 sierpnia 1950 r.

Raport kasowy Kasy „A" — księgowanie.

..... wyjaśniamy, że w przypadku gdy dostarczenie oddziałowi przez Kasę „A" raportu kasowego z różnych powodów opóźnia się, oddział może, celem przyspieszenia, księgować obroty Kasy na podstawie danych uzyskanych w drodze telefonicznej.

T. P.

TB/1/13 z dnia 29 sierpnia 1950 r.

System kontroli i finansowanie przedsiębiorstw PBP „Orbis".

..... komunikujemy, że nie podzielamy opinii w sprawie prowadzenia przez oddziały dwóch rachunków dla poszczególnych oddziałów „Orbis" tj. rachunku operacyjnego i rachunku przelewów, celem rozgraniczenia wpłat klientowskich na sumy pochodzące z dokonanych czynności komisowych i innych czynności. Obowiązek rozdzielania tych wpływów (na rachunek operacyjny) jak wyżej, ciąży wyłącznie na oddziale „Orbis" a nie na jego klientach lub NBP.

Przelewy powinien „Orbis" rozliczać w tym samym dniu w którym otrzymał wyciąg z rachunku lub najpóźniej dnia następnego. Oddział NBP prowadzący rachunek oddziału „Orbisu" ma jedynie możność dopilnowania czy „Orbis" terminowo dokonuje omawianych rozliczeń.

T. P.

TB/1/141 z dnia 8 sierpnia 1950 r.

Prowizja bankowa od gwarancji przy imporcie drogą morską.

..... komunikujemy, że Ministerstwo Finansów pismem z dnia 17. 8. 1950 r. Nr DB. 2330/5/50 upoważniło Narodowy Bank Polski do stosowania przy udzielaniu poręczeń w formie żyra na rewersach wystawionych przez państwowe przedsiębiorstwa importowe na rzecz cudzoziemskich statków, stawek prowizyjnych przewidzianych w części IV lit. E pkt. 1b zarządzenia ministra skarbu z dnia 24 stycznia 1950 r. w sprawie odsetek, prowizji i opłat bankowych (opłaty za awalizowanie weksli) tj. w wysokości przewidzianej w obowiązującej NBP taryfie odsetek, prowizji i opłat bankowych w części „Gwarancje" pkt. A 1b.

T. P.

TB/1/116 z dnia 24 sierpnia 1950 r.

DEPARTAMENT KREDYTOWY

WYCIĄGI Z KOMUNIKATÓW WEWNĘTRZNYCH ZWIĄZKU SPÓŁDZIELNI SPOŻYWCÓW

NUMER CZTERNASTY

1 *Bezpośrednie transakcje handlowe z firmami prywatnymi.*

Podaje się do wiadomości spółdzielni treść pisma MHW, Departament Artykułów Rolnych i Spożywczych, z dnia 15 lipca br. Nr R-VIII-E-55c/109 do ZSS, w sprawie bezpośrednich transakcji handlowych z firmami prywatnymi:

„...Ministerstwo Handlu Wewnętrznego stwierdza, że spółdzielnie spożywców przeprowadzają w terenie bezpośrednie transakcje handlowe z firmami sektora prywatnego.

W związku z powyższym ministerstwo podkreśla konieczność wydania zarządzenia podległym placówkom, zabraniającego przeprowadzania zakupów bezpośrednio w firmach prywatnych, gdyż dokonywanie powyższych transakcji powinno się odbywać wyłącznie w ramach zezwoleń Ministerstwa Handlu Wewnętrznego i tylko za pośrednictwem Centrali Spożywczej i Centrali Prywatnego Przemysłu Spożywczego.

Jednocześnie ministerstwo nadmienia, iż zakupywanie bezpośrednio w firmach prywatnych jest transakcją dokonywaną samowolnie bez zezwolenia ministerstwa i dlatego w stosunku do winnych ministerstwo wyciągać będzie odpowiednie konsekwencje".

2 *Przewozy taborem własnym.*

Zgodnie z zarządzeniem Ministerstwa Handlu Wewnętrznego Nr U-VI-C-20-U/25 z dnia 20 czerwca 1950 r., przewozy taborem własnym spółdzielni powinny odbywać się według następujących zasad:

1) spółdzielnia działająca na terenie miasta, gdzie są magazyny hurtowe central branżowych na miejscu — może dokonywać przewozów taborem własnym jedynie w granicach tego miasta.
   W sporadycznych wypadkach konieczności dowozu towarów z hurtowni pozamiejscowych — należy się posługiwać taborem PKP lub PKS;
2) spółdzielnia działająca na terenie miasta, gdzie nie ma magazynów hurtowych central branżowych na miejscu, może dokonywać przewozów z tych magazynów do własnych zakładów produkcyjnych i sklepów z odległości nie przekraczającej 30 km., a przy rzadkiej sieci kolejowej z odległości nie przekraczającej 50 km. Przewozy z dalszych odległości należy przeprowadzać za pośrednictwem PKP i PKS.

NUMER PIĘTNASTY

1 *Podatek obrotowy od towarów zużytych na własne potrzeby.*

Ministerstwo Handlu Wewnętrznego, Departament Finansowy, pismem swym zn. F-I-C-1 a/10 z dnia 7. 7. br. nadesłało następujące wyjaśnienie:

„...Departament Finansowy wyjaśnia, że pismo okólne Departamentu Nr 1 z dnia 5. 1. 1950 r., w myśl którego towary zużyte na własne potrzeby należy księgować na kredycie klasy 9 po cenach detalicznych, a wartość towarów podlega opodatkowaniu podatkiem obrotowym, nie odnosi się do przedsiębiorstw spółdzielczych".

2 *Uzupełnienie planu kont.*

Jednolity plan kont dla spółdzielni spożywców na 1950 r. uzupełnia się przez dopisanie w podgrupie 902 nowego konta:

9022 — Sprzedaż wewnętrzna masarń dla działów produkcyjnych.

3 *Przelewy z funduszu inwestycyjnego.*

Przelewy z funduszu inwestycyjnego dokonywane być mogą przez ZSS jedynie na te limity inwestycyjne, na które spółdzielnia otrzymała z właściwego oddziału Banku Inwestycyjnego awiz o uruchomieniu limitu.

Nie można natomiast dokonywać przelewów na takie inwestycje, które zostały już wprawdzie zatwierdzone przez Dział Planowania Inwestycji ZSS, lecz nie zostały jeszcze zatwierdzone przez MHW i PKPG i uruchomione przez Centralę Banku Inwestycyjnego.

Zapotrzebowanie na środki finansowe z funduszu inwestycyjnego należy więc składać dopiero wówczas, gdy spółdzielnia posiada już awiz Banku Inwestycyjnego o uruchomieniu limitu.

4 *Zaopatrywanie firm prywatnych przez sklepy detaliczne spółdzielni spożywców.*

Według posiadanych przez Wydział Rewizyjny ZSS informacji, niektóre spółdzielnie sprzedają w swych sklepach towary firmom prywatnym w ilościach przekraczających potrzeby bezpośredniego konsumenta lub nie występujących w obrocie detalicznym.

Ponieważ tego rodzaju postępowanie jest wyraźnie sprzeczne z zarządzeniem MHW z dnia 15. 5. br. Nr DVRżn/1w/96 (Kom. Wewn. Nr 11 z dnia 5. 6. br.), zabraniającym sprzedaży w większych ilościach nawet instytucjom społecznym — zwraca się uwagę na niedopuszczalność dokonywania sprzedaży firmom prywatnym z magazynów i sklepów spółdzielni.

5 *Termin płatności podatku od wynagrodzeń przez centrale spółdzielni i spółdzielnie.*

Ministerstwo Finansów w okólniku swym z dnia 16 czerwca 1950 r. Nr PM. 1667/4/50 (Dz. Urz. Min. Fin. Nr 16, poz. 102) podało do wiadomości co następuje:

„W związku z uchwałą Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 1949 r. (Monitor Spółdzielczy Nr A-8, poz. 58), rozciągającą na centrale spółdzielni i spółdzielnie postanowienia uchwały Rady Ministrów z dnia 21 sierpnia 1947 r. o zasadach systemu finansowego, centrale spółdzielni i spółdzielnie obowiązane są od chwili wejścia w życie uchwały z dnia 12 kwietnia 1949 r. wpłacać podatek od wynagrodzeń w terminie wskazanym w § 62 ust. I rozporządzenia ministra skarbu z dnia 17 marca 1949 r. w sprawie wykonania ustawy z dnia 4 lutego 1949 r. o podatku od wynagrodzeń (Dz. U. R. P. Nr 15, poz. 98), tj. *w dniu podjęcia sum na wypłatę wynagrodzeń.*

Zasada powyższa nie ma jednak zastosowania w przypadkach określonych w art. 8 ust. 2 pkt. 2 ustawy z dnia 1 lipca 1949 r. o obowiązku uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym (Dz. U. R. P. Nr 41, poz. 294) tj. wówczas, gdy na skutek zezwolenia właściwego banku lub spółdzielni kredytowej wynagrodzenia wypłacane są nie z sum podjętych na ten cel z instytucji kredytowej, lecz z pogotowia kasowego lub z wpływów gotówkowych. W tego rodzaju przypadkach podatek od wynagrodzeń może być wpłacany w terminie do siedmiu dni po dokonaniu wypłaty wynagrodzenia, zgodnie z ogólną zasadą art. 16 ust. 1 ustawy z dnia 4 lutego 1949 r. o podatku od wynagrodzeń (Dz. U. R. P. Nr 7, poz. 41)".

6 *Sprostowanie.*

W związku z notatką w Komunikatach Wewnętrznych Nr 8 z dnia 20. 4. 1950 r. str. 24 prostuje się omyłkę, która wkradła się, a mianowicie:

„roczny czynsz dzierżawny maszyn, masarni, piekarni itp. nie może przekraczać 10% ich wartości w stosunku rocznym, a nie jak podano „20%".

NUMER SZESNASTY

1 *Zaliczki na pobory.*

Stosownie do uchwały zarządu CZS z dnia 16 lutego 1949 r. w sprawie zlikwidowania w placówkach spółdzielczych zadłużeń pracowniczych („Monitor Spółdzielczy" Nr A-5 z dnia 10 marca 1949 r.) oraz dodatkowego wyjaśnienia CZS z dnia 12 sierpnia br., zwraca się uwagę, że:

„Zaliczki na pobory mogą być udzielane tylko przy wypłacie z dołu i tylko w granicach za przepracowany okres".

Powyższa uchwała zarządu CZS nie oznacza automatycznych wypłat zaliczek na pobory wszystkim pracownikom, natomiast umożliwia sporadyczne wypłaty zaliczek poszczególnym pracownikom w wypadkach wyjątkowych.

2 *Podział nadwyżki bilansowej za 1949 r.*

Wobec licznych zapytań kierowanych do CZS przez spółdzielnie wyjaśnia się, iż podział czystej nadwyżki dokonany przez walne zgromadzenie członków spółdzielni powinien być zgodny z obowiązującą w danym okresie uchwałą zarządu ZSS, zamieszczoną w komunikatach wewnętrznych.

Np. jeśli na walnym zgromadzeniu członków spółdzielni, które miało miejsce 29 maja br., a więc przed otrzymaniem przez spółdzielnię komunikatów wewnętrznych Nr 11/50, uchwalono podział nadwyżki zgodnie z wytycznymi w poprzednich komunikatach wewnętrznych — podział ten jest obowiązujący.

Wytyczne podziału nadwyżki według komunikatów wewnętrznych Nr 11/50 obowiązują te spółdzielnie, które po otrzymaniu wspomnianych komunikatów odbywają doroczne walne zgromadzenia.

3 *Pokrywanie wydatków osobowych.*

Wszelkie wynagrodzenia pobierane przez osoby będące pracownikami spółdzielni powinny być pokrywane z kosztów osobowych (grupa 42). Natomiast wynagrodzenia wypłacane osobom trzecim (np. honoraria za wykłady na kursach) należy pokrywać z pozycji „porady, ekspertyzy" (podgrupa 465).

4 *Upłynnienie remanentów niechodliwych.*

Ministerstwo Handlu Wewnętrznego — Departament Handlu Detalicznego wydało polecenie w sprawie upłynnienia niechodliwych remanentów będących na składach powszechnych spółdzielni spożywców. Towary leżą czas dłuższy i stan taki nie może się przedłużać, wobec czego należy przystąpić do natychmiastowego upłynnienia zastoin.

MHW — Departament Handlu Detalicznego, remanenty niechodliwe dzieli na grupy i w stosunku do każdej grupy wydaje dyspozycje w sprawie likwidacji.

1) Artykuły niesezonowe — nie są uważane za niechodliwe.

2) Artykuły spożywcze zepsute i ewentualnie inne nie posiadające żadnej wartości użytkowej. Należy je wyksięgować i spisać na straty, zgodnie z obowiązującymi przepisami i instrukcjami Departamentu Kontroli.

3) Jeżeli chodzi o towary, których gestorem jest Centrala Odzieżowa, to celowe jest porozumieć się z nią na temat ewentualnego zwrotu. Należy również zbadać możliwość przerobienia względnie poprawienia konfekcji nie nadającej się do sprzedaży w obecnym stanie.

4) Co do artykułów, których sprzedaż jest utrudniona ze względu na wysoką cenę, należy w pierwszym rzędzie sprawdzić *wszystkie* możliwości upłynnienia ich w innych rejonach. W wypadku niemożności rozprzedaży tych towarów należy wystąpić z konkretnymi, szczegółowo umotywowanymi wnioskami o obniżkę cen.

5) To samo dotyczy artykułów zdekompletowanych lub uszkodzonych, a mimo to zdatnych do użytku (np. niepełne serwisy porcelanowe).

ZSS ze swej strony poleca zarządom spółdzielni przeprowadzenie całkowitej likwidacji remanentów niechodliwych, gdyż przetrzymywanie takich artykułów jest gospodarczo szkodliwe.

Oddziały okręgowe ZSS dopilnują wykonania tego zarządzenia.

5 *Artykuły produkcji prywatnej.*

Ministerstwo Handlu Wewnętrznego — Departament Artykułów Przemysłowych zakomunikowało nam, że produkcja pochodząca z przemysłu prywatnego jest kontraktowana centralnie przez centrale branżowe i poszczególne spółdzielnie mogą nabywać odnośne wyroby w centralach branżowych.

W związku z tym MHW nie udziela ogólnego zezwolenia na zakup artykułów produkcji prywatnej, jak to miało miejsce w pierwszym półroczu br.

Powszechne spółdzielnie spożywców, które chciałyby zaopatrywać się w artykuły z rzemiosła prywatnego, powinny zgłosić do ZSS wniosek z podaniem konkretnych artykułów i ilości, który ze swej strony wystąpi do MHW o wydanie odpowiedniego zezwolenia.

6 *Zaopatrywanie dystrybutorów uspołecznionych w konfekcję w hurtowniach Centrali Odzieżowej.*

Poniżej podaje się treść pisma Ministerstwa Handlu Wewnętrznego — Departament Artykułów Przemysłowych, z dnia 10 sierpnia 1950 r. Nr P-VII-B-22-d-3:

„W ostatnim okresie napływa do Departamentu Artykułów Przemysłowych MHW bardzo dużo reklamacji dystrybutorów, zaopatrujących się w konfekcję w hurtowniach Centrali Odzieżowej (w tym wiele listów od placówek detalicznych), w których przedkładane są ministerstwu skargi na niewłaściwe obsługiwanie przez hurtownie odbiorców, m. in. stosowanie transakcji wiązanych przy zakupywaniu towaru, wywieranie nacisku na pobieranie konfekcji niesezonowej, względnie niezamówionej, faworyzowanie niektórych odbiorców kosztem innych itp.

W związku z powyższym, w celu sharmonizowania współpracy między C. O. a przedsiębiorstwami handlu uspołecznionego, Departament Artykułów Przemysłowych MHW wyjaśnia co następuje:

Uzgadniając i podpisując w Centrali Odzieżowej kwartalny plan dostaw konfekcji, dystrybutor zdaje sobie sprawę z tego, że ilości i asortyment dla niego przeznaczony musi w danym kwartale zakupić.

Jeśli w danym asortymencie, wynikającym z nakazu planu, znajdują się artykuły niesezonowe, do pobrania których dystrybutor wyraził swoim podpisem gotowość — nie ma podstaw do tego, aby w trakcie realizacji tego planu zgłaszać odmowę pobrania tych artykułów.

Np. w planie dostaw na III kwartał dystrybutorzy swymi podpisami zadokumentowali gotowość pobrania takich artykułów jak płaszcze zimowe, jesienno - zimowe (na watolinie i półwatolinie) kurtki, itp., które zatem w bieżącym kwartale muszą być bezwzględnie zakupione.

Jest rzeczą do uzgodnienia z Centralą Odzieżową, w którym miesiącu kwartału dystrybutor dane towary niesezonowe zakupi, sukcesywnie w ciągu całego kwartału, czy w drugim lub ostatnim jego miesiącu.

Poza ilościami i asortymentem przewidzianym do odbioru na podstawie zamówienia, odbiorca detaliczny ma obowiązek pobrania towaru niesezonowego w wysokości 5% w stosunku do każdorazowego składanego w hurtowni CO zamówienia. Dotyczy to nadwyżek remanentowych konfekcji niesezonowej, nie przewidzianej w kwartalnym planie dostaw.

Podzielony na trzy części kwartalny plan dostaw, każdorazowo comiesięcznie, w rozbiciu na województwa jest rozsyłany hurtowniom Centrali, zarządom głównym dystrybutorów i wydziałom handlu.

Placówki detaliczne, według ustalonej przez swoje władze proporcji, powinny pokryć zamówieniami przewidziane dla nich w preliminarzu ilości w asortymencie zgodnym z zapotrzebowaniem kwartalnym.

Jeśli Centrala oferuje towar nie zamówiony przez dystrubotora, lub nie zaakceptowany przez niego w planie kwartalnym, dystrybutor ma prawo odmowy odbioru.

Jeśli dystrybutor nie potrafi sprecyzować dokładnie swego zapotrzebowania i składa tylko zamówienie ramowe, Centrala Odzieżowa na podstawie swego doświadczenia i znajomości potrzeb rynku, może zestawić asortyment w ramach ilości zamówionych i postawić do jego dyspozycji. W tym przypadku dystrybutor obowiązany jest przyjąć przygotowaną dla niego partię towaru. Przestrzeganie przez Centralę Odzieżową zarówno wykonania preliminarzy, jak również upłynniania konfekcji niesezonowej, nie powinno być uważane przez odbiorców za transakcje wiązane, chyba że CO w wyraźny i bezsporny sposób zmienia cyfry preliminarza i wywiera mechaniczny nacisk na detalistów, zmuszając ich do zaopatrywania się w artykuły nie figurujące w planie miesięcznym i nie zamawiane w ogóle przez dystrybutorów.

Faworyzowanie któregokolwiek z dystrybutorów jest niedopuszczalne i departamentowi nie są znane dotąd konkretne przykłady samowoli CO odnośnie stosowania jakichkolwiek priorytetów przy sprzedaży konfekcji do detalu".

WYCIĄGI Z PISM DEPARTAMENTU KREDYTOWEGO

Kredyt przeterminowany „A".

Zgodnie z Instrukcją Służbową Dz. VI/2 Część B § 13 kredyt przeterminowany „A" powinnien być spłacony w ściśle ustalonych terminach. Wcześniejsza spłata tego kredytu może nastąpić tylko wówczas, gdy zapasy będące przedmiotem kredytu zostaną upłynnione.

Jeżeli jednak akcja upłynnienia nadmiernych remanentów jest regulowana odgórnie i przedsiębiorstwo nie posiada wpływu na ustalenie terminu sprzedaży wspomnianych ponadnormatywnych zapasów, wynikłych nie z winy przedsiębiorstwa — wówczas spłata kredytu przeterminowanego „A" może nastąpić jednocześnie ze złożeniem przez przedsiębiorstwo listy inkasowej z fakturami opiewającymi na równowartość upłynnionych zapasów.

Przedsiębiorstwo z momentem złożenia list inkasowych może uzyskać kredyt inkasowy do wysokości należności fakturowych.

Sz. M.

OK/4/3 Warszawa, dnia 31. 8. 1950 r.

Kredyt na wstępne finansowanie robót kapitalnych wykonywanych sposobem gospodarczym.

W przypadku gdy kontrolowane przedsiębiorstwa mimo wykonywania robót kapitalnych sposobem gospodarczym nie składają wniosków o przyznanie kredytów na wstępne finansowanie tych robót (Ok. 34K/50), oddział powinien skontrolować dla tych przedsiębiorstw prawidłowość obliczenia normatywów środków obrotowych i ich pokrycia.

Przy prawidłowych wyliczeniach przedsiębiorstwo nie będzie posiadało luzu na finansowanie z normatywnych środków obrotowych wydatków dotyczących robót kapitalnych przeprowadzonych sposobem gospodarczym.

Omawiane postępowanie przedsiębiorstw powinien oddział traktować jako uchybienia, o których należy zawiadamiać jednostki nadrzędne tych przedsiębiorstw.

Sz. M.

OK/4/3 Warszawa, dnia 31. 8. 1950 r.

Sfinansowanie zapasów ponadnormatywnych przy zmianie wysokości kredytu normatywnego.

Przy zmniejszeniu wysokości kredytu normatywnego na podstawie nowych obliczeń wysokości normatywów środków obrotowych, przeksięgowanie powstałej w ten sposób różnicy, jako odpowiednika nowoustalonych zapasów ponadnormatywnych, powinno nastąpić w ciężar kredytu przeterminowanego „A".

E. S.

H/2/1 Warszawa, dnia 18. 8. 1950 r.

Wycofywanie planów finansowych przez spółdzielnie spożywców.

Raz złożone w oddziałach plany finansowe przez spółdzielnie spożywców nie powinny być wycofywane. Ewentualne zmiany w planie spółdzielnia wnosi na dodatkowych wzorach jako korektę przedłożonego w oddziale planu. Sama korekta planu, jak również wniosek w tej sprawie do Banku, muszą posiadać akceptację oddziału okręgowego ZSS.

I. K.

H/2/1 Warszawa, dnia 22. 8. 1950 r.

Opiniowanie finansowych planów przedsiębiorstw handlowych na r. 1950.

Oddziały w bieżącym roku opiniują plany finansowe przedsiębiorstw zasadniczo dwukrotnie: po raz pierwszy — plany wstępne, złożone w oddziałach przed ich zatwierdzeniem przez jednostki nadrzędne przedsiębiorstw, przy czym opiniowanie to odbywa się w trybie przewidzianym instrukcją służbową VI/2 Część C § 8 — 10; po raz drugi opiniują oddziały plany finansowe przedsiębiorstw już po ich zatwierdzeniu przez właściwe jednostki nadrzędne, w trybie i według zasad podanych w instrukcji służbowej VI/2 Część C § 13.

Jeżeli zaś przedsiębiorstwo nie złożyło w swoim czasie w oddziale z jakichkolwiek powodów wstępnego planu finansowego, a obecnie złożyło po raz pierwszy od razu t. zw. plan - nakaz, to przy opiniowaniu takiego planu należy kierować się wytycznymi instrukcji służbowej VI/2 Część C § 8-10 (opiniowanie wstępnych planów finansowych) mimo, że plan ten został już przez jednostkę nadrzędną przedsiębiorstwa zatwierdzony.

T. Jar.

H/1/1 Warszawa, dnia 21. 8. 1950 r.

Wstrzymanie pogotowia kasowego — wyjaśnienie charakteru sankcji.

Wstrzymanie pogotowia kasowego należy rozumieć nie tylko jako wstrzymanie dalszych wpłat na uzupełnienie tegoż pogotowia ale również jako odmowę pokrycia z rachunku operacyjnego przedsiębiorstwa tych wszystkich wydatków, które dotychczas były załatwiane z pogotowia kasowego.

Nie ma to zastosowania do tych jedynie wydatków, których brak pokrycia mógłby narazić przedsiębiorstwo na niewykonanie planu przemysłowego.

K. P.

PS/O Warszawa, dnia 2. 8. 1950 r.

Wypłata gotówki na pobory.

Dla uzyskania gotówki na pobory w przeddzień wypłaty przedsiębiorstwo powinno z reguły wystąpić do władz bezpieczeństwa o uzyskanie zezwolenia na przechowywanie gotówki w swej kasie. Jedynie w przypadkach, gdy przedsiębiorstwo udowodni, że uzyskanie takiego zezwolenia jest niemożliwe, można w drodze wyjątku zwolnić je od obowiązku przedstawienia takiego zezwolenia.

W tych wyjątkowych przypadkach należy uzgodnić z przedsiębiorstwem warunki zabezpieczenia gotówki w czasie jej przechowywania w kasie przedsiębiorstwa oraz zalecić ubezpieczenie gotówki w PZUW. Sam fakt ubezpieczenia natomiast nie zwalnia przedsiębiorstwa od obowiązku starań o uzyskanie zezwolenia władz bezpieczeństwa na przechowywanie gotówki.

B. K.

OK/4/3 Warszawa, dnia 19. 8. 1950 r.

Stosowanie akredytywy jako sankcji.

1) Sankcja polegająca na otwarciu akredytyw może być wówczas tylko stosowana w stosunku do przedsiębiorstwa, gdy stwierdzone uchybienia mają miejsce na odcinku zaopatrzenia.

2) Oddział stosuje powyższą sankcję, gdy przedsiębiorstwo posiadając ponadnormatywne zapasy danego asortymentu towarów (surowców), w dalszym ciągu je powiększa. Przy stosowaniu sankcji oddział zawiadamia dostawców przedsiębiorstwa, aby nie realizowali zamówień przedsiębiorstwa na wyżej wymienione rodzaje towarów (surowców), które powodują powstawanie ponadnormatywnych zapasów bez uprzedniego otwarcia dla nich przez to przedsiębiorstwo akredytyw.

W okresie od otrzymania wspomnianych zawiadomień do czasu otwarcia akredytyw — dostawcy nie powinni dostarczać przedsiębiorstwu danych towarów (surowców), gdyż zgodnie z otrzymanym zawiadomieniem faktury z ich wystawienia bez otwarcia akredytywy realizowane nie będą.

Akredytywy dla dostawców otwierane są dopiero wówczas przez oddział, gdy ponadnormatywne zapasy w przedsiębiorstwie zostaną upłynnione. Dostawy wynikające z tych akredytyw powinny być wówczas sharmonizowane co do ilości towarów (surowców), ich asortymentów, jak i terminów ich wykonania, z zapotrzebowaniem przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu zasad prawidłowej gospodarki.

Sz. M.

OK/4/3 Warszawa, dnia 3. 8. 1950 r.

Wyposażenie absolwentów szkół przysposobienia przemysłowego.

Podajemy poniżej uzgodnione z PKPG wyjaśnienia w sprawie wyposażania absolwentów szkół przysposobienia przemysłowego.

Wydatki na wyposażenie burs absolwentów SPP w r. 1950 w pościel, bieliznę pościelową oraz naczynia kuchenne powinny być pokryte ze środków obrotowych poszczególnych *przedsiębiorstw*. Suma *wydatków* na wyposażenie absolwenta wynosi zł 10.000.

Fundusz na jednorazowy zakup odzieży dla absolwentów (tek) SPP powinien być pokrywany z pozycji świadczeń socjalnych *przedsiębiorstw* w planach finansowych na rok 1950 z tym, że koszt wyposażenia absolwentów w odzież wyniesie przeciętnie zł 45.000. na jednego absolwenta (tkę), z czego absolwent (tka) pokryje w dwunastu ratach miesięcznych sumę zł 8.000, a pozostałe zł 37.000 pokryją poszczególne *przedsiębiorstwa*, z pozycji świadczeń socjalnych w planie finansowym na r. 1950.

W związku z powyższym przedsiębiorstwa mogą wypłacać absolwentom (tkom) szkół przysposobienia przemysłowego zaliczki na pobory w wysokości zł 8.000 na jednego absolwenta (tkę), płatne w dwunastu ratach miesięcznych.

Zaliczki nie mogą być wypłacone do rąk absolwentów (tek), lecz równowartość ich powinna być przekazana łącznie z kwotą pokrywaną przez przedsiębiorstwa na rachunki dostawców.

Z. I.

OK/4/3 Warszawa, dnia 3. 8. 1950 r.

Finansowanie przyfabrycznych obiektów rolnych.

Sprawa finansowania obiektów rolnych będących w użytkowaniu przemysłu nie została dotychczas przez Ministerstwo Finansów uregulowana. Nastąpi to dopiero z rokiem 1951. Obecnie opracowany jest projekt zarządzenia w tej sprawie.

Dyrektywy Departamentu Kredytowego dla oddziałów NBP rozróżniają dwa zasadnicze typy gospodarstw rolnych czy ogrodniczych przy obiektach przemysłowych, takie które będąc większe obszarem i dość luźno z zakładem fabrycznym związane mogą stanowić samodzielną jednostkę gospodarczą oraz takie, które będąc obszarem mniejsze i z zakładem przemysłowym ściśle związane, stanowią z nim praktycznie nierozdzielną całość — nie mogą stanowić niezależnej jednostki gospodarczej.

Pierwszy rodzaj gospodarstw rolnych i ogrodniczych podlega finansowaniu przez Bank Rolny, a ze środków obrotowych przedsiębiorstwa nie mogą być wydatkowane na nie żadne kwoty — nawet do późniejszej refundacji.

Gospodarstwa drugiego typu mogą być finansowane ze środków obrotowych przedsiębiorstwa o ile nie są deficytowe. Jeśli jednak nie są one samowystarczalne — należy dążyć do oddania ich w dzierżawę lub użytkowanie innej instytucji np. Samopomocy Chłopskiej, Gminie itp.

J. B.

OK/4/3 Warszawa, dnia 22. 8. 1950 r.

Fundusz Inwestycyjno — Prewencyjny.

Odnośnie Funduszu Inwestycyjno - Prewencyjnego opierając się na piśmie PKPG Departament Kosztów i Polityki Cen z dnia 14. 7. 1950 r. oraz z dnia 22. 8. 1950 r. L. dz. CE 10 J — 04 — 09 — wyjaśniamy:

1. Fundusz Inwestycyjno - Prewencyjny dysponuje ściśle ograniczonymi środkami przeznaczonymi na finansowanie inwestycji prewencyjnych, nadzwyczajnych i doraźnych a nie przewidzianych w państwowym planie inwestycyjnym.
2. Komisja rozdzielcza dokonała rozdziału środków funduszu między zainteresowane resorty w dniu 9 czerwca 1950 r. Dotacje przyznane pokryły tylko część zgłoszonych potrzeb, gdyż zapotrzebowania przewyższały kilkakrotnie globalną kwotę funduszu.
3. Dotacje zostały przyznane na zaspokojenie najpilniejszych doraźnych potrzeb inwestycyjnych i szkoleniowych w r. 1950, nie przewidują natomiast pokrycia kosztów utrzymania zakładowych straży pożarnych.
4. Koszty utrzymania fabrycznych straży pożarnych są potrzebami stałymi, powinny być objęte planem finansowym zainteresowanych przedsiębiorstw i dlatego komisja rozdzielcza PKPG nie przewidziała dotacji na powyższy cel z Funduszu Inwestyjno - Prewencyjnego.
   Postanowienia § 1 pkt. 11 regulaminu Funduszu Inwestycyjno - Prewencyjnego PKPG odnoszą się do straży pożarnych *niefabrycznych*, obsługujących przedsiębiorstwa podległe właściwym ministerstwom (np. miejskie straże pożarne).

Kontrola przedsiębiorstw branży mięsnej.

Zgodnie z Instrukcją Ministerstwa Handlu Wewnętrznego z dnia 5 sierpnia br. Departament Artykułów Rolnych i Spożywczych R/V/E 51-A 55, likwidacją niektórych hurtów w rejonach, w których odpowiedzialność za zaopatrzenie rynku w mięso i przetwory mięsne przechodzi na Centralę Mięsną, powinien się zająć Centralny Zarząd Przemysłu Mięsnego. Centrala Mięsna nie przejmuje od tych hurtów żadnego inwentarza, ani też żadnych remanentów towarowych.

Spośród personelu postawionego do dyspozycji Centrali Mięsnej przez Centralny Zarząd Przemysłu Mięsnego, ekspozytury Centrali Mięsnej mogą wybrać pracowników, których zechcą zatrudnić w ramach przyznanych im etatów.

Centrala Mięsna prowadzić będzie bezpośrednio w okręgach, w których odpowiada za zaopatrzenie rynku w mięso i przetwory mięsne, jedynie dystrybucję żywca. Bezpośrednie czynności dystrybucji mięsa i przetworów mięsnych będą dokonywane przez aparat spółdzielczy lub prywatny pod nadzorem Centrali Mięsnej.

PS/4 Warszawa, dnia 10. 8. 1950 r.

Zakup rekwizytów w teatrach.

Ustalono w porozumieniu z Departamentem Inwestycji PKPG co następuje:

a) kryteria podane w § 41 Instrukcji PKPG nr 6, kwalifikujące zakup sprzętu i inwentarza do nakładów inwestycyjnych, nie mogą być stosowane odnośnie przedmiotów zakupywanych przez teatry jako bieżące uzupełnienie lub wymiana rekwizytów;

b) rekwizyty teatralne bez względu na ich wartość jednostkową i okres użyteczności nie są zaliczane do klasy majątku trwałego teatru.

c) właściwym źródłem finansowania zakupu rekwizytów są fundusze obrotowe teatru.

S. M.

PK/5 Warszawa, dnia 27. 4. 1950 r.

Świadczenia na cele społeczno - oświatowe przez spółdzielnie spożywców na rzecz rad narodowych.

W związku z tym, że niektóre rady narodowe wymierzają w 1950 r. spółdzielniom spożywców jednorazowe świadczenia na cele społeczno - oświatowe, w wysokości procentowej od obrotu 1949 r. podaje się wyjaśnienie Związku Spółdzielni Spożywców F/Pl/617/50 z 2. 8. 1950 r.:

„Sprawa świadczenia spółdzielni na cele społeczno - oświatowe była w 1949 r. regulowana centralnie.

Plan spółdzielczości na 1950 r. nie przewiduje nic na ten cel, natomiast przy podziale czystej nadwyżki za 1949 r. spółdzielnia może świadczyć, zgodnie z uchwałą Walnego Zgromadzenia, w granicach sum przewidzianych uchwałą CZS (Kom. Wewn. Nr 13 z 1950 r.).

Żądany od spółdzielni wymiar świadczeń na cele społeczno - oświatowe nie byłby zgodny z § 8 Uchwały KERM z 12/4. 1949 r. w sprawie zasad systemu finansowego spółdzielczości i naruszałby dyscyplinę finansową spółdzielni i ogólne założenia, że w gospodarce przedsiębiorstw uspołecznionych rozchodowanie gotówki powinno mieć wyłącznie miejsce na cele operatywne".

T. D.

H/Warszawa, dnia 31. 8. 1950 r.

Termin odprowadzania przez spółdzielnie spożywców zaliczek na podatek dochodowy i obrotowy.

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministerstwa Skarbu (Dz. Ust. Nr 17 z dnia 31. 3. 1949 r. poz. 105 § 46 oraz poz. 108 § 104) spółdzielnie spożywców obowiązane są wpłacać zaliczki na podatek dochodowy i obrotowy do dnia 15 następnego miesiąca.

Ponieważ zaliczki powyższe są zobowiązaniami podatkowymi w znaczeniu art. 1 i 28 dekretu o zobowiązaniach podatkowych (Dz. U. R. P. Nr 27 z 1946 r. poz. 173), które powstają z upływem terminu na wpłacenie zaliczek, wobec tego w przypadku, gdyby zainteresowana spółdzielnia nie była w możności zaliczek tych w przepisanym terminie odprowadzać, powinna ona zwrócić się do właściwej terenowo władzy podatkowej o ewentualne przedłużenie tego terminu, w myśl art. 26 powołanego dekretu o zobowiązaniach podatkowych.

I. T.

H/2/1 Warszawa, dnia 26. 7. 1950 r.

DZIAŁ racjonalizacji

OD REDAKCJI:

Redakcja „Wiadomości NBP" otrzymała list, który ze względu na wagę poruszonego zagadnienia drukujemy w całości, nie podając na życzenie autora jego nazwiska. Poniżej zamieszczamy artykuł, który jest odpowiedzią na ten list.

Do Redakcji „Wiadomości NBP"
Warszawa.

Oddział nasz otrzymuje z Wydziału Organizacyjnego zestawienia wydajności oddziałów o zmechanizowanych księgowaniach. Zastanawialiśmy się często wraz z koleżankami i kolegami, dlaczego nie znajdujemy się na jednym z pierwszych miejsc. Nasz zespół pracowniczy wkłada bowiem duży wysiłek w kierunku ulepszania wewnętrznej organizacji pracy oraz zwiększania swojej wydajności i wydaje mi się, iż uczyniliśmy już wszystko co jest możliwe, aby tę wydajność podnieść do maksimum. Ponieważ nasz zespół pracowniczy jest wyraźnie tym dotknięty, uważam za wskazane, aby koleżanki lub koledzy z oddziałów uzyskujących tak dobre wyniki, podzielili się swoimi doświadczeniami i opisali sposoby pracy działów rachunków osobowych. Przypuszczam, że uczynią to nie tylko ze względu na naszą prośbę, ale głównie dla dobra Banku, celem wyrównania i podwyższenia ogólnego poziomu pracy. Podobne opisy pracy mogliby również zamieszczać pracownicy innych działów, celem wzajemnej wymiany doświadczeń.

Z. K.

OPISUJEMY RACJONALNE METODY PRACY BANKOWEJ

„Słusznie żądając, aby przedsiębiorstwo pracowało jak dobrze wyregulowany zegarowy mechanizm, nie trzeba zapominać o tym, iż najgorsze przedsiębiorstwo różni się od najściślejszego zegarowego mechanizmu tym, że ono może i powinno ciągle rozwijać się i doskonalić".
(Ilja Epsztejn „Aktualne zagadnienia nauki organizacji pracy" str. 66).

Rocjonalizacja pracy w Narodowym Banku Polskim przejawia się nie tylko w formie projektów usprawnień nadsyłanych do Komisji Projektów Usprawnienia Administracji, lecz również w usprawnianiu bieżącej pracy wykonywanej w oddziałach. Usprawnienia te dotyczą działalności manipulacyjnej, kredytowej oraz administracyjnej i obejmują: różne uproszczenia w pracy (niekiedy na pozór dość drobne), praktyczne metody oszczędzające wysiłek lub materiały, względnie przyśpieszające pracę, metody podnoszące skutecznie jakość pracy, proste metody szkolenia, najracjonalniejsze metody wykonywania zarządzeń itp.

Uwagi poruszone w powyższym piśmie czytelnika „Z. K." są bardzo ciekawe i dobrze się stało, że ten temat jest rozważny na łamach miesięcznika „Wiadomości NBP", który umożliwi wszystkim zainteresowanym wzajemne porozumiewanie się i wymianę doświadczeń. Żywe zainteresowanie, jakie wzbudziły wyniki przodujących oddziałów o zmechanizowanej księgowości, jest wyrazem współzawodnictwa, które ściśle wiąże się z racjonalizacją metod pracy w tych oddziałach. Nie ulega wątpliwości, że korzystne wyniki pracy zostały uzyskane przez przodujące oddziały stosunkowo tylko nieznacznym zwiększeniem wysiłku fizycznego, natomiast w głównej mierze na skutek zracjonalizowania dotychczasowych metod pracy i stosowania metod przodujących. Naturalnie wyłączamy możliwość fałszowania wyników pracy przez podawanie tendencyjnych danych do „wykazów czynności". Zapewne niektórym czytelnikom nasunie się wątpliwość jak można ulepszać metody pracy uregulowanej tak dokładnie instrukcjami i okólnikami. Otóż zarządzenia bankowe ustalają ściśle co nale-

ży wykonać. Natomiast racjonalne metody pracy wskazują jak należy zarządzenia bankowe wykonywać, aby uzyskać jak najlepsze wyniki. A więc metody pracy nie tylko że można, ale trzeba ulepszać, gdyż od ulepszenia metod zależne są wyniki pracy dokładnie kontrolowane i będące podstawą do oceny pracy oddziału.

Na czym polega racjonalizowanie metod pracy? Już na wstępie zaznaczono jakich dziedzin dotyczą i jakie sprawy obejmują interesujące nas metody pracy.

Z istotą racjonalizowania związane jest przełamywanie wszystkich trudności i niedociągnięć w pracy celem osiągnięcia pewnego planowanego celu. Niedawno na krajowej naradzie oszczędnościowej minister H. Minc mówił tak: „Kiedy mówimy o redukcji bezużytecznych wydatków, o racjonalizacji pracy, o mechanizacji, o systemie potokowym, o wynalazczości robotniczej, o lepszym wykorzystaniu surowców, o podniesieniu gatunków towarów — pamiętajmy zawsze, że tu chodzi o jedną podstawową rzecz o zaoszczędzenie ludziom pracy, o to, żeby istotna część nie marnowała się bezużytecznie, o to, żeby marnująca się część pracy obrócona była pożytecznie na nasz wzrost, na nasz dobrobyt i na naszą siłę“ (Ilja Epsztejn, cyt. dzieło str. 63).

Słynny przodownik pracy Pstrowski powiedział kiedyś w wywiadzie prasowym:

> „Przodownik, to taki robotnik, który najpierw pomyśli, a potem bierze się do roboty...“. Zaś w jednej z fabryk np. znajduje się transparent.
>
> „Współzawodnictwo pracy — to nie wysiłek mięśni, lecz mózgu“. Hasła powyższe trafnie wskazują na istotę racjonalizatorstwa.

Określenie „racjonalny“ pochodzi od łacińskiego wyrazu „ratio“, który oznacza rozum, rozsądek. Racjonalizowanie oznacza więc usprawnianie według wskazań zdrowego rozsądku, który określa nam co w naszej pracy niedomaga, dlaczego niedomaga, co trzeba usprawniać, oraz jak trzeba usprawniać, aby osiągnąć większe i lepsze wyniki mniejszym wysiłkiem, szybciej i tańszym kosztem. Jeśli zaś ze zdrowym rozsądkiem idą w parze praktyka i doświadczenie oraz wiedza fachowa, to wyniki racjonalizowania mogą być bardzo duże.

Do racjonalizowania pracy zobowiązani są wszyscy bez wyjątku obywatele. Inicjatywa w kierunku racjonalizowania pracy jest w Polsce Ludowej dowodem nowego stosunku do pracy milionowych rzesz ludzi pracy, którzy dopiero teraz mogą ujawnić swe talenty, inicjatywę, twórczą pomysłowość, zdolności organizacyjne — tłumione i dławione przez wieki niewolniczej pracy dla kapitalistów i wyzyskiwaczy. Racjonalizowanie pracy przyczynia się dziś do podniesienia potencjału gospodarczego kraju, a co za tym idzie podniesienia stopnia naszego dobrobytu.

Oddziały Narodowego Banku Polskiego pracują obecnie różnorodnymi systemami i metodami pracy, jakkolwiek opartymi na jednolitych zarządzeniach. Dowodzą tego również obliczenia wydajności pracy działów manipulacyjnych we wszystkich oddziałach, a które wskazują, iż wydajność pracy jest w dużym stopniu zależna od stosowanych metod pracy.

Jakiego rodzaju mogą to być metody? Dla przykładu zapoznajemy się z kilkoma metodami zaobserwowanymi w niektórych oddziałach:

1. Niektóre oddziały stosujące system ręcznych księgowań oraz zestawienia obrotów dziennych *(„szafki“) po* księgowaniach, najszybciej wyszukują niezgodność w zestawieniu tych obrotów w następujący sposób: porównują salda wynikłe z obrotów (jakkolwiek na razie niezgodnych) z zestawionymi saldami poszczególnych kont bilansowych osobowych oraz z saldami (lub obrotami) załączników do raportu dziennego. Jeśli po uzgodnieniu obrotów dziennych (Winien — Ma) „szafki“ nie zakończono jeszcze kontroli księgowań na kontówkach rachunków osobowych (np. godz. 14-ta), a równocześnie pracownik, który poprzednio księgował, zestawił i uzgodnił salda kont bilansowych osobowych z arkuszem 10003, wówczas pracownik kontrolujący nie sprawdza już sumowań i sald na kontówkach rachunków osobowych, lecz w dalszym ciągu starannie kończy kontrolę zaksięgowania pozycji na właściwym rachunku osobowym. Ryzyko błędów kompensacyjnych w obrotach jest minimalne.
2. Niektóre oddziały stosujące system *ręcznych księgowań* oraz zestawienia obrotów dziennych *(„szafkę“) przed* księgowaniami usprawniły pracę związaną z zestawieniem pierwszej poczty. Otóż dowody pierwszej poczty nie są zestawiane w komórce kontroli obrotów dziennych (tzw. primanotowej) lecz rozdzielane od razu na poszczególne grupy księgujące, które sortują je według numerów rachunków osobowych i sporządzają tzw. zbitki. Ogólna kwota zbitek jest następnie porównywana z sumą awizów i w ten sposób następuje uzgodnienie pierwszej poczty. Podobny system stosują też niektóre oddziały zmechanizowane, z tym, że wszystkie czynności są wykonywane przez zespół primanotowy.

3. W niektórych oddziałach zastosowano usprawnienie *w systemie ręcznych księgowań* na rachunkach osobowych. Na skutek dużych ilości księgowań zerwano tam ze sztywnym podziałem na księgującego i kontrolującego. Czynności te wykonują również dwaj pracownicy, ale obydwaj księgują oraz wzajemnie, bieżąco się sprawdzają. Pracownicy ci uzyskują na skutek tego dużą wydajność a po pewnej wprawie, mogą ją jeszcze bardziej zwiększyć.
4. Ciekawe usprawnienie wypróbowywane jest od niedawna w niektórych oddziałach, a polega na *sprawdzaniu zbiorówek* klientów (form. 4130 i 4130/1) nie jak dotychczas na podstawie oryginałów załączonych przelewów (egz. A) lecz na podstawie kopii (egz. B). Przekonano się bowiem, iż w ten sposób najłatwiej uniknąć można błędów pochodzących z różnic pomiędzy egz. „A" i „B" poleceń przelewów, a powstałych na skutek niewłaściwego podłożenia kalki lub stosowania przez klientów zużytych kalek.
5. W niektórych oddziałach stosuje się *tabele* do obliczania odsetek od liczb procentowych.
6. W niektórych oddziałach *karty kontowe* (4105, 4108) *przechowywane są* w registraturze w formie kartotekowej, w skrzynkach z przegródkami dla każdego rachunku osobowego, kolejno według numerów rachunków.
7. W niektórych *oddziałach zmechanizowanych* dokonuje się równocześnie kilka uzgodnień primanotowych w kilku grupach, co nie tylko ogranicza pole błędów, ale również przyspiesza zakończenie prac dziennych. Taka wielotorowość w sporządzaniu primanot występuje w godzinach przedpołudniowych, gdy sporządza się prawie równocześnie i osobno:
   a) primanotę poczty (uznań w drodze);
   b) primanotę zbiorowych przelewów z podaży miejscowej;
   c) primanotę obciążeń w drodze;
   d) primanotę pojedynczych przelewów i innych dowodów memoriałowych;
   e) primanotę inkasową (dział inkasowy).

Otóż jak widać z powyższych przykładów nie są to żadne „wynalazki" ale trzeba przyznać, że ułatwiają i przyspieszają pracę, zmniejszają ilość godzin nadliczbowych, zwiększają dokładność pracy, itp. Jeżeli niektóre z powyższych metod budzą różnego rodzaju zastrzeżenia, prosimy o nadsyłanie uwag.

Jak opisywać metody pracy? Przede wszystkim należy pisać je przystępnie, tak, aby były treściwe i zrozumiałe. Nie mogą to być skomplikowane wywody naukowe, ani długie wypracowania. Prosty opis: pokonania różnych trudności organizacyjnych, sposobu planowania w pracy, podziału czynności zlikwidowania przestojów w pracy, trafnego powiązania zespołów pracowniczych, skutecznego szkolenia bieżącego, samoszkolenia wzajemnej wymiany doświadczeń w oddziale, sprawnej i owocnej działalności narad, sposobu ograniczania pola błędów, terminowego zakończenia raportu dziennego, racjonalnego wykorzystania planu akt, właściwego sposobu układania, oprawiania i przechowywania akt w archiwum itp. itp. Wszystkie opisy metod pracy będą szczegółowo badane, racjonalne metody pracy publikowane w „Wiadomościach NBP" i oceniane w dyskusji na łamach tego miesięcznika. Często opisujący swoje metody pracy odniesie wrażenie, że temat jest tak prosty i zrozumiały, iż nie warto o tym w ogóle pisać. Nieprawda, zawsze warto opisywać racjonalne metody pracy, gdyż z opisu tego skorzystają pracownicy słabiej zorganizowanych oddziałów, gdyż będzie on równocześnie materiałem do szkolenia pracowników.

Mamy nadzieję, iż zgodnie z życzeniem czytelnika „Z K" zamieszczone w miesięczniku „Wiadomości NBP" opisy metod pracy wzbudzą zainteresowanie wszystkich czytelników oraz będą dla nich praktyczną pomocą w bieżącej pracy. W pierwszym rzędzie oczekujemy opisów pracy z oddziałów *Katowice, Bydgoszcz i Gliwice.*

W tym celu proponujemy, aby temat powyższy został poruszony na najbliższej naradzie, celem ustalenia autorów, którzy przygotują opisy i w określonym terminie prześlą je do redakcji. Bardzo wskazane byłyby opracowania zespołowe.

Musimy sobie wszyscy zdawać sprawę, iż uzyskanie wysokiego poziomu organizacji pracy w Banku zależy od nas, że wykonanie planu sześcioletniego zależy od zwiększenia naszej wydajności pracy, a uzyskać to możemy w najprostszy sposób przez racjonalizację dotychczasowych metod pracy.