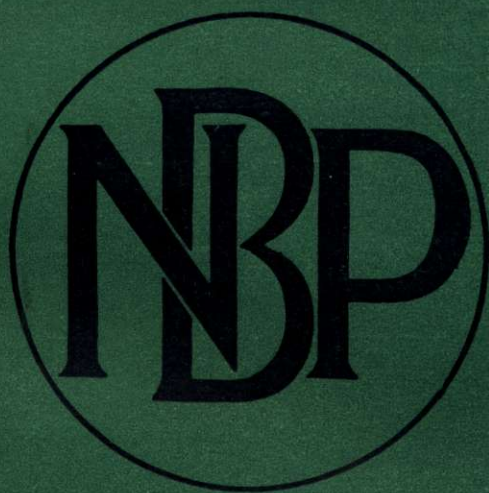


WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



TREŚĆ NUMERU:

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

TADEUSZ LIGENZA, JAN WASEŃCZUK, JAN WÓJCIK	
Organizacja pracy kierowniczej w oddziale operacyjnym NBP	453
WITOLD JAROSZ	
Z zagadnień kierowania oddziałem operacyjnym Narodowego Banku Polskiego	459
BOGDAN KARASIŃSKI	
Organizacja pracy w wydziale kredytów	464
ROMAN MICHEJDA	
Problemy organizacyjne pionu ekonomicznego NBP	470
STEFAN SZALOWSKI	
Przyczynek do dyskusji na temat organizacji pracy w oddziale operacyjnym NBP	474
STEFAN HOJARCZYK	
Rola kadry technicznej w Banku Inwestycyjnym	478
TADEUSZ WYSZOMIRSKI	
Wkłady oszczędnościowe spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych jako źródło pokrywania potrzeb kredytowych wsi	480
JAN BOGUSZEWSKI	
Podstawowe elementy rachunku efektywności inwestycji przedsiębiorstw	485
WŁADYSŁAW UHLENBERG	
Zarys praktycznej metody kontroli kosztów inwestycji	490

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

SABINA WÓJCIK	
Zadania Narodowego Banku Polskiego w powiązaniu z problematyką handlu zagranicznego	497

Z DOŚWIADCZEŃ RADZIECKICH I KRAJÓW DEMOKRACJI LUDOWEJ

KAZIMIERZ NEUMANN	
Zróżnicowanie stopy procentowej w krajach socjalistycznych	502

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

KIERUNKI usprawnień pracy w wydziale operacyjno-rachunkowym	506
WSPÓŁPRACA oddziału operacyjnego NBP z władzami terenowymi	509
MARIAN BORUŃ	
Metoda badania prawidłowości współczynnika korygującego fundusz płac na przykładzie przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego	513
KAROL WIERZBICKI	
Usprawnienie wzajemnych rozliczeń przedsiębiorstw w przemyśle metali nieżelaznych	515

Artykuły prosimy nadsyłać w dwóch egzemplarzach maszynopisu pisanego po jednej stronie, z dużym marginesem, podwójnym odstępem między wierszami oraz podawać oddział, imię i nazwisko autora

Nadesłanych maszynopisów Redakcja nie zwraca

Wydawca: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 8-60-71 w. 91.

Redaguje Kolegium Redakcyjne w składzie: redaktor naczelny — L. Laskowski; sekretarz redakcji — J. Domagalska; redaktorzy działowi: W. Kieżun, W. Machowski, W. Pruss, S. Przywecki, Z. Sałdak

Rada Programowa: E. Boroń, W. Boratyński, Z. Fedorowicz, L. Gluck (przewodniczący), A. Kiesler, K. Niemski, G. Ogryczak, W. Pawlik, Z. Pirożyński, S. Stolarczyk, P. Sulmicki.

Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Biuro Ekonomiczne, Warszawa, ul. Warecka 10.

Druk ukończ. 26.X.62 r. Nakład 5.000 egz. Pap. druk. mat. VII kl. 60° g. Ark. wyd. 12,1
Stołeczne Zakłady Graficzne. D. W. Zam. 722 — H-53

TADEUSZ LIGENZA

JAN WASEŃCZUK

JAN WÓJCIK

Gdańsk

ORGANIZACJA PRACY KIEROWNICZEJ W ODDZIALE OPERACYJNYM NBP

I. POJĘCIE ORGANIZACJI

Pod pojęciem organizacji będziemy rozumieli samą czynność organizowania pracy oddziału operacyjnego a także strukturę organizacyjną oddziału wraz z układem jego wewnętrznych zależności, osiągniętą na skutek czynności organizowania¹⁾.

W zakres czynności organizowania w oddziale operacyjnym, ujmując zagadnienie jak najogólniej, powinno wchodzić:

- opracowanie schematu organizacyjnego,
- ustalenie zakresów działania (czynności) komórek organizacyjnych oddziału oraz określenie odpowiedzialności kierowników za powierzone im zakresy działania,
- opracowanie przebiegu typowych, powtarzających się prac wraz z określeniem sposobu ich wykonania.

Przy czynnościach organizacyjnych nie można zapominać o głównych celach, jakie powinny być osiągnięte w wyniku organizowania pracy oddziału. Prawidłowa organizacja powinna:

- zapewnić taką strukturę organizacyjną, która umożliwiałaby jak najsprawniejsze wykonywanie zadań,
- ustalić sposoby działalności oddziału jako całości i poszczególnych jego komórek funkcjonalnych w taki sposób, ażeby działalność całości, jak i jego części była zharmonizowana w czasie i w przestrzeni,
- zapewnić, ażeby działalność ta była jak najekonomiczniejsza i eliminowała wszelkie przejawy marnotrawstwa pracy żywej i uprzedmiotowionej,
- zapewnić poszczególnym pracownikom, uczestniczącym w tej działalności zadowolenie z wyko-

nywanej pracy, higieniczne warunki pracy i świadomość współdziału w osiąganiu wspólnych celów.

Powyższe zasady organizowania dotyczą tak zwanej organizacji formalnej. Formalna organizacja oddziału określa, którzy pracownicy mają kierować pracą innych i jak ma być podzielona ta praca, jakie typowe sposoby mają być stosowane przy wykonywaniu poszczególnych czynności oraz jakie typy kontaktów będą istniały między poszczególnymi pracownikami.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że organizacja formalna nie obejmuje całości organizacji. Organizacja formalna powinna określać jedynie podstawowe cele jednostek organizacyjnych oraz najistotniejsze elementy układu stosunków organizacyjnych. Pozostałe cele i stosunki organizacyjne obejmuje tak zwana organizacja nieformalna, która wraz z organizacją formalną tworzy organizację całkowitą.

Już sam fakt istnienia stałych wzajemnych kontaktów między współpracującymi ze sobą ludźmi stwarza dogodne podłoże do powstawania między nimi więzi grupowej o charakterze nie tylko rzeczowym, lecz również osobistym. Na bazie tej więzi krystalizuje się cały kompleks norm regulujących stosunki wzajemne w postaci tak zwanej organizacji nieformalnej. Rzeczą kierownika jest tak postępować, aby owa organizacja nieformalna nie popadła w rażącą sprzeczność z celami i założeniami organizacji formalnej zespołu, a raczej przeciwnie — aby więzi osobiste, łączące ludzi z okazji wspólnej pracy, wykorzystywane były z pożytkiem dla pracy oddziału. Rozróżnianie tych dwóch pojęć w praktyce oddziału ma istotne znaczenie z uwagi na konieczność prawidłowego ustalania zakresu stosunków, które powinny być objęte organizacją formalną.

Ustalony właściwie zakres formalizacji pracy zwiększa wpływ organizacji na efektywność pracy. Zbyt daleko posunięta formalizacja może wpływać hamująco na osiągnięcie zamierzonych celów.

¹⁾ Patrz: T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, str. 109 oraz K. Adamiecki, O istocie naukowej organizacji, str. 122

II. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI KIEROWNICZEJ

W działalności zespołowej warunkiem prawidłowej organizacji pracy jest świadomość celu pracy zespołu oraz zbieżność celów indywidualnych, częściowych z celem głównym — podstawowym. Dla osiągnięcia tej zbieżności zadania częściowe i pomocnicze, wypełniane przez poszczególnych członków zespołu lub wyodrębnione komórki organizacyjne, nie mogą być ustalane dowolnie. Muszą one być skoordynowane zarówno jeśli chodzi o przedmiot, jak i terminy, ponadto musi istnieć ogólna wola działania poszczególnych kooperantów (wykonawców zadań częściowych) w celu osiągnięcia zadania podstawowego, głównego.

W działaniu zespołowym odróżnić można następujące jego elementy — etapy:

- etap planowania, polegający na postawieniu zadania podstawowego (określenie celu działania) oraz na ustaleniu sposobu wykonania zadania,

- etap organizacji, polegający na podziale zadań częściowych pomiędzy poszczególnych wykonawców,

- etap wykonania, polegający na zabezpieczeniu wykonania zadania,

- etap kontroli, polegający na obserwacji przebiegu realizacji oraz wyciąganiu wniosków wtórnych.

W zespołach funkcje planowania, organizowania i kontroli spełnia wyspecjalizowana grupa ludzi — niekiedy przy pomocy pomocniczych komórek sztabowych — zwana kierownictwem.

1. Podstawowe funkcje działalności kierowniczej.

Funkcje planowania, organizowania oraz kontroli stanowią organiczne funkcje każdego kierownictwa.

Planowanie. Podstawowe cele oddziału NBP podane są w ustawie o NBP oraz w zarządzeniach i wytycznych przekazywanych przez Centralę Banku i oddziały wojewódzkie.

Przepisy te i wytyczne oraz znajomość sytuacji ekonomicznej okręgu bankowego umożliwiają kierownictwu ustalanie kierunków działania oddziału.

Forma ustalania konkretnych kierunków działania wydziałów kredytów jest w praktyce oddziałów operacyjnych bardzo różnorodna. Niektóre oddziały nie widzą celowości opracowywania planów działania. W innych oddziałach występuje tendencja do ujmowania w planach pracy wszystkich czynności. Są zwolennicy opracowywania planów pracy na okresy kalendarzowe — roczne, kwartalne lub miesięczne.

Obowiązek planowania pracy, bez względu na formę, wynika z organicznej funkcji kierownictwa. Praktyka wykazuje, że w naszych warunkach najtrudniejszym zadaniem dla kierownictwa w trakcie planowania jest dokonanie trafnego wyboru zadań do realizacji, z uwagi na to że zadania stojące przed oddziałem przekraczają zwykle możliwości ich wykonania. Prawidłowy wybór zadań może być osiągnięty tylko wówczas, gdy kierownictwo oddziału z jednej strony będzie znało pełny zestaw zadań stojących przed oddziałem oraz z drugiej strony będzie posiadać pełną znajomość środków, które ma do dyspozycji. Propozycje, które zadania z przygotowanego przez inspektora zestawu powinny wejść

do planu pracy oddziału, powinien wysuwać naczelnik, a ostatecznie o hierarchizacji oraz koncentracji wysiłków na podstawowych zadaniach powinien decydować dyrektor oddziału.

Najlepszym, naszym zdaniem, sposobem ustalania zadań w zakresie czynności planistyczno-kredytowych jest opracowywanie planów pracy na okresy roczne. Sporządzanie rocznych planów działania uzasadnione jest:

- obowiązkiem nałożonym na oddziały, ścisłego powiązania działalności planistyczno-kredytowej z planowymi zadaniami przedsiębiorstw uspołeczniowych, ustalonymi w rocznych planach techniczno-ekonomicznych. Oddziały operacyjne analizują roczne plany przedsiębiorstw i w toku tych czynności zapoznają się z podstawowymi problemami wynikającymi z założeń w poszczególnych przedsiębiorstwach. Z drugiej strony oddziały przeprowadzają analizę rocznych bilansów przedsiębiorstw i w wyniku tego posiadają znajomość najistotniejszych nieprawidłowości. Suma tych spostrzeżeń, wraz z zadaniami wynikającymi z rocznego programu działania Banku i założeniami planów kredytowego i kasowego, stanowią wystarczającą podstawę dla opracowania rocznego planu działania oddziału w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw,

- praktyką, która wykazuje, że występujące w przedsiębiorstwach najistotniejsze problemy (nieprawidłowości) są zwykle aktualne dla danych przedsiębiorstw przez dłuższe okresy czasu (w wielu przypadkach dłuższe niż rok),

- stwarzaniem lepszych warunków dla konsekwentnego oddziaływania na gospodarkę poszczególnych przedsiębiorstw niż przy planowaniu na okresy krótsze. Ponadto umożliwia to bardziej racjonalne stosowanie zasady hierarchizacji i koncentracji wysiłków.

Z uwagi na wspomnianą już konieczność wiązania działalności Banku z działalnością przedsiębiorstw uzasadnione jest opracowywanie rocznych planów działania oddziału w terminach dostosowywanych do terminów otrzymywania przez bank rocznych planów i bilansów przedsiębiorstw.

Dla opracowania rocznego planu działania oddziału operacyjnego konieczna jest między innymi znajomość generalnych założeń narodowego planu gospodarczego i intencji władz polityczno-gospodarczych. Informacje z tego zakresu oddziały otrzymują przede wszystkim w formie wytycznych działania, opracowywanych przez Centralę NBP i oddziały wojewódzkie.

Wydaje się, że podstawowe wytyczne Centrali Banku i oddziału wojewódzkiego powinny być opracowywane na okresy roczne w oparciu o założenia narodowego planu gospodarczego na dany rok i o wykonanie w roku poprzednim. Wytyczne kwartalne do planu kasowego i kredytowego powinny być jedynie uzupełniające. W celu stworzenia oddziałom warunków do prawidłowego organizowania pracy uważamy za niewskazane zbytnie rozbudowywanie wytycznych kwartalnych oraz nadsyłanie w ciągu kwartału dodatkowych wytycznych.

Dotychczasowa praktyka wykazuje, że niekiedy w wytycznych, a zwłaszcza w wytycznych do części

TADEUSZ LIGENZA

JAN WASEŃCZUK

JAN WOJCIK

Gdańsk

ORGANIZACJA PRACY KIEROWNICZEJ W ODDZIALE OPERACYJNYM NBP

I. POJĘCIE ORGANIZACJI

Pod pojęciem organizacji będziemy rozumieli samą czynność organizowania pracy oddziału operacyjnego a także strukturę organizacyjną oddziału wraz z układem jego wewnętrznych zależności, osiągniętą na skutek czynności organizowania¹⁾.

W zakres czynności organizowania w oddziale operacyjnym, ujmując zagadnienie jak najogólniej, powinno wchodzić:

- opracowanie schematu organizacyjnego,
- ustalenie zakresów działania (czynności) komórek organizacyjnych oddziału oraz określenie odpowiedzialności kierowników za powierzone im zakresy działania,
- opracowanie przebiegu typowych, powtarzających się prac wraz z określeniem sposobu ich wykonania.

Przy czynnościach organizacyjnych nie można zapominać o głównych celach, jakie powinny być osiągnięte w wyniku organizowania pracy oddziału. Prawidłowa organizacja powinna:

- zapewnić taką strukturę organizacyjną, która umożliwiałaby jak najsprawniejsze wykonywanie zadań,
- ustalić sposoby działalności oddziału jako całości i poszczególnych jego komórek funkcjonalnych w taki sposób, ażeby działalność całości, jak i jego części była zharmonizowana w czasie i w przestrzeni,
- zapewnić, ażeby działalność ta była jak najekonomiczniejsza i eliminowała wszelkie przejawy marnotrawstwa pracy żywej i uprzedmiotowionej,
- zapewnić poszczególnym pracownikom, uczestniczącym w tej działalności zadowolenie z wyko-

nywanej pracy, higieniczne warunki pracy i świadomość współudziału w osiąganiu wspólnych celów.

Powyższe zasady organizowania dotyczą tak zwanej organizacji formalnej. Formalna organizacja oddziału określa, którzy pracownicy mają kierować pracą innych i jak ma być podzielona ta praca, jakie typowe sposoby mają być stosowane przy wykonywaniu poszczególnych czynności oraz jakie typy kontaktów będą istniały między poszczególnymi pracownikami.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że organizacja formalna nie obejmuje całości organizacji. Organizacja formalna powinna określać jedynie podstawowe cele jednostek organizacyjnych oraz najistotniejsze elementy układu stosunków organizacyjnych. Pozostałe cele i stosunki organizacyjne obejmuje tak zwana organizacja nieformalna, która wraz z organizacją formalną tworzy organizację całkowitą.

Już sam fakt istnienia stałych wzajemnych kontaktów między współpracującymi ze sobą ludźmi stwarza dogodne podłoże do powstawania między nimi więzi grupowej o charakterze nie tylko rzeczowym, lecz również osobistym. Na bazie tej więzi krystalizuje się cały kompleks norm regulujących stosunki wzajemne w postaci tak zwanej organizacji nieformalnej. Rzeczą kierownika jest tak postępować, aby owa organizacja nieformalna nie popadła w rażącą sprzeczność z celami i założeniami organizacji formalnej zespołu, a raczej przeciwnie — aby więzi osobiste, łączące ludzi z okazji wspólnej pracy, wykorzystywane były z pożytkiem dla pracy oddziału. Rozróżnianie tych dwóch pojęć w praktyce oddziału ma istotne znaczenie z uwagi na konieczność prawidłowego ustalania zakresu stosunków, które powinny być objęte organizacją formalną.

Ustalony właściwie zakres formalizacji pracy zwiększa wpływ organizacji na efektywność pracy. Zbyt daleko posunięta formalizacja może wpływać hamująco na osiąganie zamierzonych celów.

¹⁾ Patrz: T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, str. 109 oraz K. Adamiecki, O istocie naukowej organizacji, str. 122

TADEUSZ LIGENZA

JAN WASEŃCZUK

JAN WOJCIK

Gdańsk

ORGANIZACJA PRACY KIEROWNICZEJ W ODDZIALE OPERACYJNYM NBP

I. POJĘCIE ORGANIZACJI

Pod pojęciem organizacji będziemy rozumieli samą czynność organizowania pracy oddziału operacyjnego a także strukturę organizacyjną oddziału wraz z układem jego wewnętrznych zależności, osiągniętą na skutek czynności organizowania¹⁾.

W zakres czynności organizowania w oddziale operacyjnym, ujmując zagadnienie jak najogólniej, powinno wchodzić:

- opracowanie schematu organizacyjnego,
- ustalenie zakresów działania (czynności) komórek organizacyjnych oddziału oraz określenie odpowiedzialności kierowników za powierzone im zakresy działania,
- opracowanie przebiegu typowych, powtarzających się prac wraz z określeniem sposobu ich wykonania.

Przy czynnościach organizacyjnych nie można zapominać o głównych celach, jakie powinny być osiągnięte w wyniku organizowania pracy oddziału. Prawidłowa organizacja powinna:

- zapewnić taką strukturę organizacyjną, która umożliwiałaby jak najsprawniejsze wykonywanie zadań,
- ustalić sposoby działalności oddziału jako całości i poszczególnych jego komórek funkcjonalnych w taki sposób, ażeby działalność całości, jak i jego części była zharmonizowana w czasie i w przestrzeni,
- zapewnić, ażeby działalność ta była jak najekonomiczniejsza i eliminowała wszelkie przejawy marnotrawstwa pracy żywej i uprzedmiotowionej,
- zapewnić poszczególnym pracownikom, uczestniczącym w tej działalności zadowolenie z wyko-

nywanej pracy, higieniczne warunki pracy i świadomość współudziału w osiągnięciu wspólnych celów.

Powyższe zasady organizowania dotyczą tak zwanej organizacji formalnej. Formalna organizacja oddziału określa, którzy pracownicy mają kierować pracą innych i jak ma być podzielona ta praca, jakie typowe sposoby mają być stosowane przy wykonywaniu poszczególnych czynności oraz jakie typy kontaktów będą istniały między poszczególnymi pracownikami.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że organizacja formalna nie obejmuje całości organizacji. Organizacja formalna powinna określać jedynie podstawowe cele jednostek organizacyjnych oraz najistotniejsze elementy układu stosunków organizacyjnych. Pozostałe cele i stosunki organizacyjne obejmuje tak zwana organizacja nieformalna, która wraz z organizacją formalną tworzy organizację całkowitą.

Już sam fakt istnienia stałych wzajemnych kontaktów między współpracującymi ze sobą ludźmi stwarza dogodną podłoże do powstawania między nimi więzi grupowej o charakterze nie tylko rzeczowym, lecz również osobistym. Na bazie tej więzi krystalizuje się cały kompleks norm regulujących stosunki wzajemne w postaci tak zwanej organizacji nieformalnej. Rzeczą kierownika jest tak postępować, aby owa organizacja nieformalna nie popadła w rażącą sprzeczność z celami i założeniami organizacji formalnej zespołu, a raczej przeciwnie — aby więzi osobiste, łączące ludzi z okazji wspólnej pracy, wykorzystywane były z pożytkiem dla pracy oddziału. Rozróżnianie tych dwóch pojęć w praktyce oddziału ma istotne znaczenie z uwagi na konieczność prawidłowego ustalania zakresu stosunków, które powinny być objęte organizacją formalną.

Ustalony właściwie zakres formalizacji pracy zwiększa wpływ organizacji na efektywność pracy. Zbyt daleko posunięta formalizacja może wpływać hamująco na osiąganie zamierzonych celów.

¹⁾ Patrz: T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, str. 109 oraz K. Adamiecki, O istocie naukowej organizacji, str. 122

II. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁALNOŚCI KIEROWNICZEJ

W działalności zespołowej warunkiem prawidłowej organizacji pracy jest świadomość celu pracy zespołu oraz zbieżność celów indywidualnych, cząstkowych z celem głównym — podstawowym. Dla osiągnięcia tej zbieżności zadania cząstkowe i pomocnicze, wypełniane przez poszczególnych członków zespołu lub wyodrębnione komórki organizacyjne, nie mogą być ustalane dowolnie. Muszą one być skoordynowane zarówno jeśli chodzi o przedmiot, jak i terminy, ponadto musi istnieć ogólna wola działania poszczególnych kooperantów (wykonawców zadań cząstkowych) w celu osiągnięcia zadania podstawowego, głównego.

W działaniu zespołowym odróżnić można następujące jego elementy — etapy:

- etap planowania, polegający na postawieniu zadania podstawowego (określenie celu działania) oraz na ustaleniu sposobu wykonania zadania,

- etap organizacji, polegający na podziale zadań cząstkowych pomiędzy poszczególnych wykonawców,

- etap wykonania, polegający na zabezpieczeniu wykonania zadania,

- etap kontroli, polegający na obserwacji przebiegu realizacji oraz wyciąganiu wniosków wtórnych.

W zespołach funkcje planowania, organizowania i kontroli spełnia wyspecjalizowana grupa ludzi — niekiedy przy pomocy pomocniczych komórek sztabowych — zwana kierownictwem.

1. Podstawowe funkcje działalności kierowniczej. Funkcje planowania, organizowania oraz kontroli stanowią organiczne funkcje każdego kierownictwa.

Planowanie. Podstawowe cele oddziału NBP podane są w ustawie o NBP oraz w zarządzeniach i wytycznych przekazywanych przez Centralę Banku i oddziały wojewódzkie.

Przepisy te i wytyczne oraz znajomość sytuacji ekonomicznej okręgu bankowego umożliwiają kierownictwu ustalanie kierunków działania oddziału.

Forma ustalania konkretnych kierunków działania wydziałów kredytów jest w praktyce oddziałów operacyjnych bardzo różnorodna. Niektóre oddziały nie widzą celowości opracowywania planów działania. W innych oddziałach występuje tendencja do ujmowania w planach pracy wszystkich czynności. Są zwolennicy opracowywania planów pracy na okresy kalendarzowe — roczne, kwartalne lub miesięczne.

Obowiązek planowania pracy, bez względu na formę, wynika z organicznej funkcji kierownictwa. Praktyka wykazuje, że w naszych warunkach najtrudniejszym zadaniem dla kierownictwa w trakcie planowania jest dokonanie trafnego wyboru zadań do realizacji, z uwagi na to że zadania stojące przed oddziałem przekraczają zwykle możliwości ich wykonania. Prawidłowy wybór zadań może być osiągnięty tylko wówczas, gdy kierownictwo oddziału z jednej strony będzie znało pełny zestaw zadań stojących przed oddziałem oraz z drugiej strony będzie posiadać pełną znajomość środków, które ma do dyspozycji. Propozycje, które zadania z przygotowanego przez inspektora zestawu powinny wejść

do planu pracy oddziału, powinien wysuwać naczelnik, a ostatecznie o hierarchizacji oraz koncentracji wysiłków na podstawowych zadaniach powinien decydować dyrektor oddziału.

Najlepszym, naszym zdaniem, sposobem ustalania zadań w zakresie czynności planistyczno-kredytowych jest opracowywanie planów pracy na okresy roczne. Sporządzanie rocznych planów działania uzasadnione jest:

- obowiązkiem nałożonym na oddziały, ścisłego powiązania działalności planistyczno-kredytowej z planowymi zadaniami przedsiębiorstw społecznych, ustalonymi w rocznych planach techniczno-ekonomicznych. Oddziały operacyjne analizują roczne plany przedsiębiorstw i w toku tych czynności zapoznają się z podstawowymi problemami wynikającymi z założeń w poszczególnych przedsiębiorstwach. Z drugiej strony oddziały przeprowadzają analizę rocznych bilansów przedsiębiorstw i w wyniku tego posiadają znajomość najistotniejszych nieprawidłowości. Suma tych spostrzeżeń, wraz z zadaniami wynikającymi z rocznego programu działania Banku i założeniami planów kredytowego i kasowego, stanowią wystarczającą podstawę dla opracowania rocznego planu działania oddziału w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw,

- praktyką, która wykazuje, że występujące w przedsiębiorstwach najistotniejsze problemy (nieprawidłowości) są zwykle aktualne dla danych przedsiębiorstw przez dłuższe okresy czasu (w wielu przypadkach dłuższe niż rok),

- stwarzaniem lepszych warunków dla konsekwentnego oddziaływania na gospodarkę poszczególnych przedsiębiorstw niż przy planowaniu na okresy krótsze. Ponadto umożliwia to bardziej racjonalne stosowanie zasady hierarchizacji i koncentracji wysiłków.

Z uwagi na wspomnianą już konieczność wiązania działalności Banku z działalnością przedsiębiorstw uzasadnione jest opracowywanie rocznych planów działania oddziału w terminach dostosowywanych do terminów otrzymywania przez bank rocznych planów i bilansów przedsiębiorstw.

Dla opracowania rocznego planu działania oddziału operacyjnego konieczna jest między innymi znajomość generalnych założeń narodowego planu gospodarczego i intencji władz polityczno-gospodarczych. Informacje z tego zakresu oddziały otrzymują przede wszystkim w formie wytycznych działania, opracowywanych przez Centralę NBP i oddziały wojewódzkie.

Wydaje się, że podstawowe wytyczne Centrali Banku i oddziału wojewódzkiego powinny być opracowywane na okresy roczne w oparciu o założenia narodowego planu gospodarczego na dany rok i o wykonanie w roku poprzednim. Wytyczne kwartalne do planu kasowego i kredytowego powinny być jedynie uzupełniające. W celu stworzenia oddziałom warunków do prawidłowego organizowania pracy uważamy za niewskazane zbytnie rozbudowywanie wytycznych kwartalnych oraz nadsyłanie w ciągu kwartału dodatkowych wytycznych.

Dotychczasowa praktyka wykazuje, że niekiedy w wytycznych, a zwłaszcza w wytycznych do części

opisowej sprawozdań kwartalnych z działalności kredytowej oddziały otrzymują zbyt dużą ilość konkretnych zadań, nie zawsze wynikających z potrzeby kompleksowego opracowania węzłowych problemów w skali oddziału wojewódzkiego czy Centrali Banku.

W rocznym planie działania oddziału powinny być ujmowane tylko te problemy, które wymagają opracowania w drodze inspekcji lub szczegółowych analiz. Natomiast niepotrzebne jest — naszym zdaniem — obejmowanie planem pracy powtarzalnych czynności wynikających z obowiązujących przepisów (okresowa sprawozdawczość, wnioski kredytowe itp.).

Uzupełnianie i ewentualna korekta rocznego planu działania mogą być przeprowadzane, w miarę potrzeby, w oparciu o wyniki okresowych analiz materiałów posiadanych w oddziale oraz o dodatkowe wytyczne Centrali Banku i oddziału wojewódzkiego.

Organizowanie. Kierownik, jako koordynator działalności zespołowej, powinien wyraźnie określić zakres obowiązków i odpowiedzialności każdego pracownika, rozgraniczając kompetencje służbowe, związane z poszczególnymi stanowiskami.

Szczególnie ważnym i nie zawsze docenianym zagadnieniem jest organizacja toku pracy w wydziale kredytów. Na pierwszym miejscu należy postawić działalność kierownictwa, zapewniającą prawidłowe rozłożenie zadań w czasie oraz trafne określenie stopnia pracochłonności poszczególnych zadań.

Przy ocenie pracochłonności zadań w toku organizowania, kierownictwo oddziału powinno brać pod rozwagę metody pracy i potrzebny zakres badania, tzn. ustalić, jaka ilość spostrzeżeń jest niezbędna dla wyrobienia sobie poglądu umożliwiającego podjęcie odpowiedniej decyzji. Tak dokonywane określenie pracochłonności planowanych zadań jest niezbędne, z uwagi na występujące w praktyce tendencje do zbyt szczegółowego i pracochłonnego badania poszczególnych zjawisk.

Przy realizacji bardziej złożonych zadań częściowych, szczególnie gdy wykonują je pracownicy o mniejszych kwalifikacjach, istnieje konieczność włączenia się kierownictwa, a szczególnie naczelnika wydziału do szczegółowego sprecyzowania zakresu i metody działania.

Naczelnik wydziału przed rozpoczęciem realizacji danego zadania powinien ocenić proponowaną przez inspektora kredytowego szczegółową tematykę inspekcji, sprawdzić czy ta tematyka powiązana została z materiałami znajdującymi się w oddziale oraz przedyskutować z inspektorem zamierzoną metodę badań. Stwierdzić trzeba, że w tym zakresie występują bardzo często niedociągnięcia polegające na:

— uwzględnianiu przez inspektorów w trakcie realizacji zadań niewłaściwego zakresu badań, to znaczy pomijaniu istotnych, lecz trudniejszych elementów, a niepotrzebnym rozszerzaniu zakresu na zagadnienia mniej ważne,

— wykonywaniu przez inspektorów w pierwszej kolejności zadań łatwiejszych, co w przypadku niepełnego wykonania planu pracy powoduje niewykonanie zadań trudniejszych i o większym ciężarze gatunkowym,

— niewykorzystywaniu znajdujących się w oddziale materiałów sprawozdawczych przedsiębiorstwa i wyników poprzednich inspekcji. Powoduje to przedłu-

żanie czasu inspekcji i jest przyczyną braku konsekwencji w oddziaływaniu na przedsiębiorstwa,

— zwiększeniu pracochłonności wykonywania poszczególnych zadań na skutek stosowania niewłaściwych metod pracy.

W zakres funkcji organizacyjnej kierownictwa powinno wchodzić również opracowywanie przebiegu typowych, powtarzających się czynności i określanie sposobów ich wykonania.

Szczególną rolę w tym zakresie ma do spełnienia naczelnik wydziału, który w oparciu o doświadczenie wydziału i materiały metodyczne, otrzymywane z Centrali i oddziału wojewódzkiego, powinien dokonywać wyboru najefektywniejszych metod i rozpowszechniać ich stosowanie w jak najszerszym zakresie. Niektóre powtarzające się czynności mogą być ułatwiane przez opracowywanie przez kierownictwo odpowiednich formularzy i typowych pism, co pozwala na eliminowanie zbędnych czynności, jakie występują przy indywidualnym ich opracowywaniu i maszynopisanu.

Kontrola. Zamknięciem cyklu działania zorganizowanego jest kontrola realizacji, która polega na porównaniu wykonania zadań z uprzednimi zamierzeniami, w naszych warunkach z przepisami, wytycznymi, planami działania itp.

Bardzo istotnym elementem kontroli jest wyciągnięcie z niej wniosków na przyszłość. Wprowadzenie w życie wniosków wynikających z kontroli należy do podstawowych obowiązków kierownictwa.

Znaczna część kontroli dokonywana jest niejako automatycznie przez kierownictwo w toku bieżącej analizy różnego rodzaju materiałów przedstawianych mu do akceptacji, zgodnie z ustalonym podziałem kompetencji i przez tak zwaną kontrolę „na drugą rękę”, wykonywaną przez wyznaczonych pracowników.

Kontrola wykonywana przez kierownictwo w trakcie podejmowania decyzji oraz kontrola na drugą rękę wchodzi w zakres kontroli bieżącej. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na to, że naczelnicy wydziałów i dyrektorzy oddziałów nie zawsze zdają sobie sprawę, iż przed podjęciem decyzji obowiązani są skontrolować prawidłowość i zasadność przygotowanych przez pracowników wniosków. Jeżeli w praktyce dyrektor oddziału lub naczelnik wydziału nie jest w stanie kontrolować bieżąco wszystkich spraw przedkładanych mu do decyzji, powinien on ograniczyć ilość spraw zastrzeżonych do swojej kompetencji lub spowodować ograniczenie swojego zakresu kierowania.

Powstaje pytanie czy wszystkie czynności wykonywane w wydziale kredytów winny być przedmiotem kontroli bieżącej? Wydaje się, że podstawowym kryterium, jakim należałoby się kierować przy ustalaniu zakresu kontroli bieżącej w wydziałach kredytów powinno być porównanie nakładów pracy potrzebnej dla przeprowadzenia skutecznej kontroli w stosunku do przewidywanych efektów tej kontroli. Niecelowe byłoby chyba utrzymywanie kontroli bieżącej na drugą rękę na przykład wszystkich wniosków kredytowych pod względem formalnocyfrowym, w przypadkach gdy w wyniku tej kontroli ujawniane są drobne i sporadyczne usterki, nie mające zasadniczego znaczenia.

Można zatem postawić tezę, że zakres bieżącej kontroli na drugą ręką powinien być świadomie regulowany przez kierownictwo, w zależności od konkretnych potrzeb i warunków.

Kontrola wykonania planu pracy wydziału kredytów powinna być wykonywana przez naczelnika bieżąco, w miarę realizowania poszczególnych zadań cząstkowych. Naczelnik powinien każdorazowo skontrolować czy szczegółowa tematyka, ustalona przed rozpoczęciem działania, została w pełni wykonana, czy w wyniku wykonania zadania osiągnięte zostały zamierzone cele oraz czy zastosowano najefektywniejszą metodę działania w toku realizacji zadania.

Kontrola bieżąca nie zawsze wystarcza dla wyrobienia sobie przez kierownictwo poglądu o stopniu zabezpieczenia realizacji zadań oddziału i w tych przypadkach istnieje konieczność uzupełnienia jej kontrolą okresową — następną.

Wydaje się, że przedmiotem kontroli okresowej nie powinny być obejmowane te zagadnienia, które skontrolowano już w trakcie kontroli bieżącej.

Zakres kontroli zarówno bieżącej, jak i okresowej powinien być dostosowany do konkretnych warunków danego oddziału, do stopnia kwalifikacji i dokładności poszczególnych pracowników.

Do obowiązków dyrektora oddziału powinno należeć sprawdzenie czy naczelnicy wydziałów wykonują prawidłowo kontrolę w swoich wydziałach w przedstawionym wyżej zakresie.

2. Struktura kierownictwa. Problemy struktury organizacyjnej kierownictwa wynikają przede wszystkim z ograniczonej zdolności ludzkiej do kierowania pracą innych. Jeżeli kierować innymi ludźmi znaczy powodować, by ich zachowanie stało się zgodne z zamiarem kierującego, to efektywnie można kierować pracą tylko ograniczonej ilości podwładnych (rozpiętość kierowania).

W przypadku nadmiernego zwiększenia ilości podwładnych kontakty przełożonego z poszczególnymi podwładnymi są albo zbyt krótkotrwałe, albo za rzadkie. W pierwszym przypadku przełożony nie może wniknąć w istotę zagadnień, a w drugim powstają z kolei dwie możliwości: albo pilne nieraz zagadnienia pozostają nie załatwione ze szkodą dla sprawy do chwili, gdy podwładny „docisnie” się do przełożonego, a wtedy w dodatku gromadzi się ich tyle, że żadnej nie można gruntownie rozpatrzyć, albo — mimo że ich charakter wymaga interwencji przełożonego — bywają załatwiane bez jego udziału. W obu przypadkach kierowanie staje się fikcją.

Komunikowanie się przełożonych z podwładnymi obejmuje przekazywanie w dół przez kierowników decyzji wymagających wcielenia w życie i przekazywanie w górę — od podwładnych — materiałów i wniosków, będących podstawą do podejmowania decyzji.

W miarę mnożenia się szczebli, po których odbywa się ta komunikacja, staje się ona coraz mniej efektywna (coraz więcej energii ulega rozproszению i coraz więcej szczegółów informacji ulega zniekształceniu lub wręcz musi być eliminowanych). Jednocześnie rosną koszty komunikacji. Dlatego wzrost liczby szczebli należy uważać za zło konieczne, które należy ograniczyć do minimum.

W świetle powyższych rozważań warto rozpatrzyć czy trzy — a w niektórych wypadkach nawet czteroszczeblowa struktura kierownictwa w zakresie czynności planistyczno-kredytowych w oddziałach operacyjnych jest prawidłowa i racjonalna. Jak wiadomo, w większości oddziałów funkcje kierownicze w wyżej wymienionym zakresie wykonywane są przez dyrektorów oddziałów, naczelników wydziałów i kierowników stanowisk pracy. Ponadto w niektórych oddziałach czynnościami planistyczno-kredytowymi zajmuje się zastępca dyrektora oddziału. Przy takiej organizacji kierownictwa występuje zbędne wydłużenie się cyklu załatwiania spraw i zwiększanie ich pracochłonności, o czym świadczą następujące przykłady zaczerpnięte z praktyki oddziałów:

— analiza materiałów pójnspekcyjnych dokonywana jest przez kierownika stanowiska, naczelnika wydziału i dyrektora oddziału,

— opinia inspektora, co do sposobu załatwienia wniosku kredytowego przedsiębiorstwa oceniana jest najpierw przez kierownika stanowiska, a następnie, przed przedstawieniem do decyzji dyrektora, przez naczelnika wydziału,

— korespondencja przychodząca i wychodząca, dotycząca przedsiębiorstw kontrolowanych przez inspektorów w ramach stanowiska, studiowana jest przez kierownika stanowiska, naczelnika wydziału i dyrektora oddziału.

Wydaje się, że przy załatwianiu podanych wyżej przykładowo spraw można by, bez szkody dla nich, zrezygnować z pośrednictwa kierownika stanowiska.

Angażowanie do prac kierowniczych starszych inspektorów kredytowych — kierowników stanowisk, przy nieposiadaniu przez nich uprawnień do ostatecznego decydowania w zakresie planowania pracy, organizowania i kontroli, wydłuża tok wykonywania prac i zwiększa ich pracochłonność.

Ewentualne zwiększenie uprawnień kierowników stanowisk byłoby naszym zdaniem nieopłacalne, gdyż spowodowałoby wystąpienie jeszcze większej niż dotychczas dysproporcji między ilością osób sprawujących funkcje kierownicze a ilością bezpośrednich wykonawców.

Wobec tego nie wydaje się celowe, w większości przypadków, utrzymywanie kierowników stanowisk.

W większych oddziałach, w których z uwagi na ilość bezpośrednich wykonawców, naczelnik nie mógłby prawidłowo wykonywać przywiązanych do jego stanowiska funkcji kierowniczych, naszym zdaniem, bardziej prawidłowe byłoby utworzenie drugiego wydziału, a niekiedy nawet więcej wydziałów, niż decentralizowanie funkcji kierowniczych na rzecz kierowników stanowisk.

Łączenie funkcji kierowniczych i wykonawczych u kierowników stanowisk w praktyce nie zdaje egzaminu, gdyż w większości wypadków kierownicy stanowisk mają tendencje do koncentrowania swojej uwagi na czynnościach związanych z kontrolą przydzielonych im bezpośrednio do obsługi przedsiębiorstw, pomimo że poważnie są oni odciążeni w przydziale pracy wykonawczej. Potwierdza to słuszność wniosku, że lepszym rozwiązaniem jest zastąpienie większej ilości „pół-kierowników” mniejszą ilością osób zaangażowanych wyłącznie w sprawowanie funkcji kierowniczych.

3. Zasady przekazywania obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Podobnie jak i u innych kierowników, tak i u dyrektora oddziału rozpiętość kierowania jest ograniczona. W związku z tym wszędzie tam, gdzie występująca ilość zagadnień (złożona problematyka ekonomiczna, większa ilość wydziałów itp.) uniemożliwia dyrektorowi oddziału podejmowanie efektywnych decyzji — zachodzi konieczność podzielenia zakresu jego obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

Akt przekazywania przez dyrektora kierownikom niższych szczebli obowiązków i związanych z tym uprawnień nosi nazwę delegacji. Prawidłowa delegacja winna odpowiadać następującym zasadniczym warunkom:

- delegacja musi obejmować uprawnienia do podejmowania decyzji w zakresie niezbędnym do pełnienia przekazywanych obowiązków,

- delegujący może sobie zastrzec prawo decydowania w ściśle określonych sprawach, jednakże musi mieć na uwadze, że każde takie zastrzeżenie zmniejsza poczucie odpowiedzialności u delegowanego,

- delegowany powinien zdawać delegującemu rachunek z wyników działalności podejmowanej na podstawie swoich własnych decyzji,

- dyrektor oddziału powinien się wyrzec ingerowania w decyzje podejmowane w ramach uprawnień przekazanych zastępcy i naczelnikom wydziałów, jak również przeciwdziałać występującym u nich często tendencjom do uciekania od odpowiedzialności, wyrażającym się w zwracaniu się do dyrektora oddziału o decyzje w sprawach należących do ich kompetencji,

W praktyce sprawa podziału kompetencji, nie tylko między dyrektora oddziału i jego zastępcę, ale również między dyrektora, zastępcę i naczelników wydziału, wykazuje wiele nieprawidłowości. Nieprawidłowości te polegają przede wszystkim na scentralizowaniu decyzji u dyrektora oddziału oraz przekazywaniu obowiązków bez równoległego przekazywania uprawnień niezbędnych dla zapewnienia pełnego wykonania obowiązków: na przykład pozbawienie kierowników niższych szczebli prawa do faktycznego współdecydowania w sprawach kadrowych i organizacyjnych.

Szczególnie częste są przypadki nieprawidłowego rozdziału kompetencji między dyrektora i jego zastępcę, przez co zastępca dyrektora staje się w zbyt szerokim zakresie dodatkowym ogniwem pośrednim między niektórymi naczelnikami a dyrektorem, w rezultacie tego zastępca w minimalnym stopniu odciąża dyrektora oddziału w podejmowaniu ostatecznych decyzji.

Aby zastępca dyrektora mógł faktycznie spełniać swoje zadania powinien on, w zakresie podporządkowanych mu komórek organizacyjnych, posiadać w jak najszerszym zakresie kompetencje do podejmowania ostatecznych decyzji przywiązanych do funkcji dyrektora oddziału.

Przy delegowaniu przez dyrektora oddziału obowiązków i uprawnień na kierowników niższych szczebli powinien on kierować się m. in. kryterium trafności, które polega na tym, aby delegować te wszystkie decyzje, co do których istnieje większe prawdopodobieństwo, że będą one trafniejsze i ekonomiczniejsze, gdy będą podejmowane na niższym szczeblu.

III. SPOSOBY KIEROWANIA I POZOSTAŁE OBOWIĄZKI KIEROWNIKÓW

1. Formy kierowania. Kierując zespołem podwładnych zależnie od obiektywnych możliwości oraz od warunków można przyjąć taki lub inny styl kierowania. Wydaje się, że w naszych warunkach najbardziej właściwym jest demokratyczny styl kierowania pracą wydziałów kredytów. Styl ten wymaga stosunkowo dużego zaufania do pracowników, polegającego na powierzaniu im określonych zadań częściowych do samodzielnego wykonania przy z góry założonym sposobie realizacji. Pracownicy mają wówczas znacznie lepsze samopoczucie niż przy kierownictwie autorytatywnym i mocniej rozbudza się w nich ambicja zawodowa.

Najlepsze nawet zaplanowanie i zorganizowanie zadań samo przez się nie spowoduje akcji. Do tego niezbędne jest także postępowanie kierownika, które u jego podwładnych wywołałoby wolę działania. Inaczej mówiąc kierownik musi umotywiać akcję podwładnych. Pod pojęciem motywacji rozumiemy zespół środków, za pomocą których kierownik zespołu wywołuje u jego członków wolę działania, w kierunku osiągania zamierzonych celów zespołu, czyli zdobywa i utrzymuje ich kooperację. Motywacja jest podstawowym obowiązkiem każdego kierownika. Najbardziej ogólnie możemy podzielić środki motywacji na pozytywne i negatywne.

Motywacja pozytywna polega na tym, że podwładni są świadomi korzyści, jakie uzyskają spełniając swe zadania oraz terminowo i świadomie współdziałając w osiąganiu celów zespołu do którego należą.

Motywacja negatywna — to wskazywanie na niebezpieczeństwo utraty części korzyści dotychczasowych, a nawet groźby sankcji na wypadek działania niezgodnego z celami zespołu.

Najprostszą formę motywacji stanowią impulsy zewnętrzne nadawane przez zwierzchników w postaci poleceń, regulaminów lub nakazów, obwarowanych sankcjami oraz płace, jako element sytuacji, wywołujący impulsy wewnętrzne, wynikające z pragnienia zdobycia pieniędzy lub obawy utraty źródła ich dopływu.

Możliwość wykorzystywania polityki płacowej jako środka motywacji jest w oddziałach ograniczona z uwagi na zbyt skromne fundusze. Większe natomiast możliwości istnieją przy podziale nagród regulaminowych. Praktyka wykazuje, że szczególnie dobre wyniki osiągają te oddziały, które przez opracowanie szczegółowych zasad rozdziału nagród regulaminowych powiązały bezpośrednio przyznawanie nagród i ich wielkość z ilościowym i jakościowym wykonaniem zadań przez poszczególnych pracowników.

Wyżej wymienione środki motywacji posiadają podstawowe znaczenie, nie można ich jednak uważać za wystarczające. Mogą bowiem one same wywołać co najwyżej dążenie pracownika do spełnienia minimum warunków, pozwalających mu uniknąć sankcji lub osiągnąć określony zarobek. Dla pełniejszego ujawnienia i wykorzystania tkwiących w każdym człowieku w takiej czy innej mierze zdolności twórczych, dla wywołania świadomej staranności w pracy, konieczne są inne środki motywacji, takie

jak stwarzanie perspektyw awansu życiowego, pochwały, wyróżnienia itp., które opierają się na dążeniu do zaspokojenia własnych ambicji zawodowych.

2. Pozostałe ważniejsze obowiązki kierowników. Obok podstawowych obowiązków kierownictwa, wynikających z funkcji planowania, organizowania i kontroli oraz motywacji występują jeszcze inne obowiązki. Jednym z nich jest obowiązek ze strony kierownictwa inicjowania i rozwijania ruchu usprawnieniowego w oddziale. W praktyce stwierdza się jeszcze przypadki niedoceniania przez kierownictwo jego roli w rozwijaniu ruchu racjonalizatorskiego i usprawnieniowego, jak również nierozpowszechnianie usprawnień, nieraz pozornie drobnych, mających jednak duży wpływ na ekonomiczność pracy.

Bardzo ważnym obowiązkiem kierownictwa jest nawiązanie i utrzymywanie współpracy z władzami terenowymi i instancjami partyjnymi.

Nasuwa się pytanie, jakie formy organizacyjne powinna posiadać taka współpraca i jaką rolę ma do spełnienia w tym zakresie kierownictwo oddziału?

Wydaje się konieczne indywidualne ustalenie z radą narodową i instancją partyjną zasad wymiany posiadanych materiałów, dotyczących sytuacji ekonomicznej okręgu, z uwzględnieniem zakresu opracowań i terminów ich przekazywania.

Materiały przekazywane do władz terenowych i instancji partyjnych powinny wynikać z opracowań dokonywanych dla potrzeb oddziału. W praktyce częste są jeszcze przypadki braku koordynacji w tym zakresie, wyrażające się w sporządzaniu w różnym czasie i w różnej formie specjalnych opracowań w terminach niedogodnych dla oddziału, w układzie nie dostosowanym do obowiązującej sprawozdawczości bądź też do ustalonych form analizy ogólnej.

Z drugiej strony istotne znaczenie dla działalności oddziału ma wykorzystywanie materiałów opracowywanych przez rady narodowe i instancje partyjne.

Istotne znaczenie dla pracy oddziału ma również utrzymywanie przez kierownictwo oddziału odpowiednich kontaktów z samorządami robotniczymi przedsiębiorstw.

Bardzo dobre efekty daje zapraszanie na konferencje organizowane w Banku przedstawicieli samorządu robotniczego, jak również udział kierownictwa, w miarę możliwości, w posiedzeniach samorządu robotniczego.

Z funkcją dyrektora jako działacza gospodarczego związana jest konieczność dogłębnej znajomości problemów ekonomicznych, wchodzących w zakres prac oddziału, która to przesłanka determinuje konieczność koncentrowania uwagi dyrektora przede wszystkim na problematyce planistyczno-kredytowej.

W większych oddziałach, gdzie zachodzi potrzeba powołania etatowego zastępcy dyrektora, z powyższych względów, dyrektor oddziału powinien zajmować się bezpośrednio działalnością pionu planistyczno-kredytowego.

3. Cechy dobrego kierownika. Każda praca zbiorowa zakłada mniej lub bardziej drobiazgowy podział zadań, w ramach którego poszczególnym pracownikom przypadają określone funkcje. Wyznaczenie pracownikowi określonej części wspólnego zadania, wzajemne zgranie ich ze sobą, wzbudzenie wśród pracowników ochoty do pracy, ustawiczna dbałość o sprawne realizowanie przez zespół zleconych mu czynności — wszystko to wchodzi w zakres funkcji kierownictwa. Przy czym pamiętać należy, że charakter, jaki ta funkcja przybiera, zależy od warunków i stosunków panujących w danym zespole, a także od ogólnych okoliczności określających takie lub inne ustawienie zespołu w instytucji.

Kierownik, aby uzyskać sobie należyty wpływ na podwładnych i odpowiednio ugruntować wśród nich swój autorytet, musi poznać bliżej motywację, jaką się kierują, a następnie dobrać odpowiednie środki oddziaływania.

Z jednej strony, nie może dać się wyręczać przez nich w swych podstawowych obowiązkach kierowniczych, z drugiej zaś strony nie powinien sam wyręczać swoich podwładnych i to zarówno w odniesieniu do wykonywania konkretnych prac, jak też w odniesieniu do niezbędnej inicjatywy, energii, zaradności.

Aby wprowadzić w czyn sprawną organizację zespołu, potrzeba jego kierownikowi odpowiednich kwalifikacji i umiejętności. Nie wystarczy tu na ogół autorytet tylko urzędowy, wynikający z zajmowanego stanowiska. Podwładni rzadko kiedy skłonni są szanować przełożonego jedynie z tej racji, że "posta-wiono go ponad nimi". Stąd kierownik zespołu musi dbać o utrwalenie sobie wśród podwładnych swego osobistego autorytetu, wynikającego z poszanowania go jako jednostki obdarzonej cechami znajdującymi uznanie wśród otoczenia.

Jednym z niezbędnych warunków dla utrzymania autorytetu jest poparcie kierownika w jego zamiarach przez jego zwierzchnika. Podwładni muszą żywić przekonanie, że postulowane przez kierownika zmiany nie są jakimś jego widzi mi się, lecz konsekwentnie wynikają z linii przyjętej przez kierownictwo instytucji. Inaczej nie będą widzieli dostatecznej racji dla poważnego potraktowania dążeń swego bezpośredniego przełożonego.

Reasumując należy stwierdzić, że do cech dobrego kierownika zaliczyć można fachowość, aktywną postawę życiową, zdecydowanie, umiejętność pozyskiwania sobie ludzi, takt osobisty, odwagę posiadania własnych sądów i wyrażania ich, wyczulenie na cudze sprawy i zdolność wczucia się w cudzą psychikę, umiejętność przystosowania się do zmian w sytuacji itp.

Posiadanie tych cech nie zależy tylko od wrodzonych zdolności. Sprawne kierowanie jest umiejętnością, którą można i trzeba opanować drogą kształcenia się oraz odpowiednich ćwiczeń.

Z ZAGADNIENI KIEROWANIA ODDZIAŁEM OPERACYJNYM NARODOWEGO BANKU POLSKIEGO

Chcąc przedstawić niektóre wybrane problemy teorii organizacji pracy w powiązaniu z istniejącą w oddziale operacyjnym sytuacją oraz potrzebami, posłużę się przykładem I Oddziału Miejskiego NBP, który zaliczany jest do grupy oddziałów większych.

Zakres działania, wielkość oraz struktura organizacyjna oddziału warunkuje zastosowanie określonych form organizacji pracy.

Niezależnie jednak od zagadnień organizacji pracy, które można by określić jako „subiektywne” dla danego oddziału, istnieje cały szereg problemów wspólnych z zakresu organizacji pracy kierowniczej, wymagających podobnego rozwiązania i potraktowania w każdym oddziale operacyjnym bez względu na jego wielkość.

Dla zapewnienia efektywnych skutków działania zespołowego nauka i praktyka każe wyodrębnić w danym zespole organ kierownictwa. Kierownictwo odgrywa wyjątkowo doniosłą rolę w organizacji pracy i polega, najogólniej rzecz biorąc, na organizowaniu i pobudzaniu do działania członków zespołu oraz czuwaniu nad przebiegiem działania.

Stwierdzenia naukowe oparte na doświadczeniach mówią również, że w zależności od szczebla kierownictwa ulega zmianie struktura ważności poszczególnych kwalifikacji, np. kierownictwo wyższego szczebla (w warunkach oddziału — dyrektor) wymaga dużego zasobu wiadomości ekonomicznych i ogólnogospodarczych oraz zdolności kierowniczych (administracyjnych), mniej natomiast kwalifikacji technicznych. Odwrotnie rzecz się ma, jeśli chodzi o kierownictwo najniższego szczebla.

Mówiąc o kierownictwie oddziału w szerokim znaczeniu tego słowa, należy mieć na uwadze, nie tylko dyrektora oddziału, czy nawet naczelników wydziałów, ale również kierowników wieloosobowych stanowisk pracy. Różny będzie rzecz jasna zakres kompetencji i odpowiedzialności, ale już na szczeblu kierownika stanowiska pracy są, lub powinny być, wykonywane czynności kierownicze w zakresie określonym przez bezpośrednich przełożonych.

Ważnym zagadnieniem w oddziale operacyjnym jest zachowanie właściwej proporcji stanowisk kierowniczych do wykonawczych. Szczególnie odnosi się to do stanowisk kierowniczych niższego szczebla, tworzonych w wydziale planowania i kredytów. Częste są przypadki, że w ramach wydziału organizowane są dwu-, trzyosobowe stanowiska pracy, dla których, pomimo ich wąskiego zakresu działania, konieczne jest jednak ze względów formalnoorganizacyjnych utworzenie stanowiska kierownika danej komórki. Pociąga to za sobą konieczność zmniejszenia obciążenia pracownika wykonującego funkcje kierownicze, co powoduje, że obciążenie faktyczne poszczególnych inspektorów kredytowych, przy względnie dobrej przeciętnej w skali całego wydziału, jest znacznie większe. Z drugiej strony, tak

„ustawiony” kierownik danej komórki organizacyjnej nie może należycie wykonywać swoich funkcji kierowniczych, posiadając kilka przedsiębiorstw do bezpośredniej obsługi. Właściwe ustawienie stanowisk kierowniczych w oddziale wymaga głębokiego przemyślenia celowości i efektywności tych rozwiązań organizacyjnych, które muszą wynikać z konkretnych warunków pracy oddziału.

Zakres opracowania zmusza do ograniczenia się w omawianiu organizacji pracy kierowniczej, do wybranych problemów mających bezpośredni związek z istniejącą w oddziale sytuacją.

Przedstawiając pojęcie organizacji w znaczeniu czynnościowym, trzeba jako punkt wyjściowy przyjąć scharakteryzowanie pięciu ogólnie uznanych zasadniczych etapów prawidłowej organizacji działania, którymi są:

- 1) jasno określony cel działania,
- 2) analiza środków i warunków niezbędnych dla osiągnięcia celu,
- 3) przygotowanie środków uznanych za konieczne dla osiągnięcia zamierzonego celu,
- 4) realizacja zadania i koordynacja przebiegu wykonania działania,
- 5) kontrola wyników działania.

Rola kierownictwa oddziału w realizacji wymienionych etapów działania, jest bardzo duża.

Przy prawidłowo organizowanej pracy pierwszym i zasadniczym warunkiem jest jasne sprecyzowanie celu i zadań, jakie zespół pracowniczy czy każdy konkretny pracownik ma wykonać. Szczególnie pracownik planistyczno-kredytowy wymaga dokładnego sprecyzowania zadań wobec załogi pracowniczej.

Zadania o charakterze ogólnokrajowym lub ogólnowojewódzkim przesyłane są oddziałowi operacyjnemu przede wszystkim w formie listów Prezesa Banku i dyrektora oddziału wojewódzkiego, zawierających wytyczne wynikające z planu kredytowego i kasowego. Z kolei do zadań oddziału operacyjnego, a konkretnie dyrektora oddziału, należy przetworzenie tych ogólnych wytycznych przez skonkretyzowanie szczegółowych zadań dla każdego pracownika oraz przez określenie polityki kredytowej w stosunku do każdego przedsiębiorstwa.

Tak więc, na przestrzeni ostatnich lat wykształciła się „instytucja” listów Prezesa NBP i dyrektora oddziału wojewódzkiego jako podstawowy czynnik określający zadania oddziału. Stale też wzrasta rola kierownictwa oddziału w „uterenowianiu” otrzymanych wytycznych, aby spełniały one wymóg określenia celu działania w konkretnych warunkach pracy oddziału.

Określenie celu, do jakiego oddział będzie dążył w danym okresie oraz metod pracy, jakie oddział wybierze, jest ściśle powiązane z ustaleniem komórek organizacyjnych, odpowiedzialnych za realizację zadań.

Opracowanie szczegółowej struktury organizacyj-

nej będzie właściwe, jeśli spełni następujące podstawowe warunki:

- a) właściwego podziału pracy na komórki, a dalej na stanowiska pracy,
- b) właściwego w stosunku do zadań przydziału uprawnień poszczególnym stanowiskom, do których przywiązano określone funkcje kierownicze,
- c) określenie odpowiedzialności,
- d) unormowanie zasad współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.

Należy jednak unikać szkodliwej tendencji „przeorganizowania” pracy, wyrażającej się w opracowywaniu przez oddział różnego rodzaju pracochłonnych i mało przejrzystych, a co za tym idzie nie przydatnych w praktyce — kart pracy, przekazywania pisemnych dyspozycji, wydawania na piśmie interpretacji wewnętrznych itp.

Sprawy te ustawione w sposób zbyt szczegółowy z reguły usztywniają organizację pracy kierowniczej zamiast przyczynić się do jej usprawnienia.

W związku z daleko idącym podziałem pracy, stosowanym w każdym oddziale operacyjnym, wyłania się, jako jedno z podstawowych zadań kierownictwa, koordynacja pracy. Koordynacja pracy jest potrzebna przede wszystkim na szczeblu dyrektora oddziału. Trzeba jednak podkreślić, że obok koordynacji pracy poszczególnych wydziałów, zagadnieniem niemniej ważnym jest koordynacja pracy wewnątrzwydziałowa, obejmująca poszczególne komórki organizacyjne działające w danym pionie. Koordynacja ma za zadanie takie uzgodnienie działalności komórek (stanowisk pracy), aby pomagały one sobie wzajemnie w dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu. Uzgodnienia dokonuje się w **formie koordynacji i samokoordynacji**. Nie wdając się w szersze definiowanie pojęć teoretycznych, stwierdzić trzeba, że właściwe ustawienie sprawy koordynacji na wszystkich szczeblach kierowania w oddziale warunkuje w poważnym stopniu harmonijne wykonywanie czynności.

Koordynacja dokonywana przez dyrektora oddziału sprowadzać się będzie z reguły do zagadnień natury ogólnooddziałowej, jak sprawa realizacji wspólnego programu szkoleniowego, sprawa pomocy pomiędzy wydziałami, interpretacja zarządzeń dotyczących pracy całego oddziału (z zakresu organizacji i spraw kadrowych), przekazywanie materiałów pomiędzy wydziałami itp.

Zachodzące potrzeby koordynowania w tym zakresie, realizowane są w oddziale w formie okresowych narad z zainteresowanymi kierownikami komórek (wydziałów). Zasadnicze i niezmiennie formy koordynacji pracy powinien, moim zdaniem, uwzględniać również regulamin organizacyjny oddziału.

Koordynacja pracy poszczególnych stanowisk w ramach danego wydziału powinna być bezwzględnie pozostawiona w kompetencji naczelnika ze względu na to, że dotyczyć ona będzie zagadnień bardziej szczegółowych, jak i ze względu na konieczność zapewnienia naczelnikowi swobody w wyborze form pracy, co wiąże się z kolei z zasadą odpowiedzialności i samodzielności.

W wydziale planowania i kredytów organizowane są w miarę potrzeb narady tak zwanego **kolegium kredytowego**, w skład którego wchodzi naczelnik wydziału i kierownicy stanowisk pracy w wydziale planowania i kredytów.

Na posiedzeniach kolegium omawiane są między innymi takie sprawy jak: przebieg wykonania planu pracy, ustalenie aktualnych kierunków pracy wydziału, kształtowanie się podstawowych wskaźników w skali oddziału, wnioski z narad i konferencji w których uczestniczył dyrektor oddziału itp. Tak pomyślana tematyka narad kolegium spełnia więc nie tylko postulat koordynacji pracy, ale również realizuje szereg innych podstawowych zasad kierowania jak: współudział pracowników w zarządzaniu, bieżące informowanie zespołu pracowniczego, motywacja i określanie aktualnego celu działania. Występuje tutaj również pewien element kontroli, ponieważ kierownicy stanowisk pracy obowiązani są na kolegium przedstawiać wykonanie planu pracy oraz wniosków podejmowanych na kolejnych posiedzeniach.

Wobec znacznego przeciążenia pracowników różnego rodzaju naradami, warto podkreślić, że działalność kolegium eliminuje do niezbędnego minimum narady z całym wydziałem, które w takim układzie odbywają się z reguły tylko raz na kwartał w celu omówienia listu Prezesa NBP i dyrektora oddziału wojewódzkiego, zawierającego wytyczne do realizacji planu kredytowego i kasowego na dany kwartał oraz w celu omówienia wykonania zadań oddziału za okres ubiegły z podkreśleniem oceny pracy poszczególnych stanowisk.

Mówiąc ogólnie o zagadnieniu koordynacji pracy, wydaje się słuszne stwierdzenie, że zakresu koordynacji nie należy zbyt rozszerzać na szczeblu dyrektora oddziału. Absorbuje to bowiem zbyt znacznie jego czas, nie pozwalając wywiązać się z szeregu innych ciężących na nim obowiązków. Dlatego też uważam, że jeśli względy organizacyjne lub kadrowe wyraźnie za tym nie przemawiają, nie należy podporządkowywać bezpośrednio dyrektorowi oddziału dodatkowych komórek organizacyjnych.

Kontrola jest niezbędnym elementem prawidłowej organizacji działania. Znaczenie kontroli i jej zakres powinien wzrastać proporcjonalnie do zwiększonej samodzielności pracowników i dokonywanej decentralizacji uprawnień.

Zakres kontroli dyrektora rozciąga się na całą działalność oddziału i obejmuje wszystkie odcinki pracy. Praktycznie jednak dyrektor powinien zlecić większość zadań kontrolnych kierownikom niższych szczebli i dążyć do zorganizowania skutecznej samokontroli pracowników i komórek. Nie zwalnia to jednak dyrektora od obowiązku okresowego kontrolowania poszczególnych odcinków pracy w oddziale.

Kontrola bieżąca, jest najbardziej popularną formą kontroli sprawowanej na co dzień przez kierownictwo oddziału. Kontrolujemy bowiem na bieżąco i sposób załatwiania klientów i terminowość załatwiania poszczególnych spraw, poziom redagowania pism itp. Jest to zatem stała kontrola, która stanowi część składową pracy kierownictwa.

Kontrola wewnętrzna sprawowana jest w formie kontroli następnej, natomiast jeśli chodzi o jej zasięg jest z reguły kontrolą częściową. Polega na skontrolowaniu pracy w zakresie wybranych zagadnień.

Dużą wagę należy przywiązać do właściwego ustawienia organizacyjnego wykonywanych funkcji kontrolnych oraz odpowiedniego skoordynowania planów kontroli wewnętrznej, sporządzanych przez poszczególne komórki.

W tym ostatnim przypadku, przez odpowiednio zaplanowaną tematykę kontroli wewnętrznych (wycinkowych), uzyskać można w skali oddziału wyniki zbliżone do tych, jakie przyniosłaby kontrola pełna. O kontroli kompleksowej mówić zresztą można także jeśli chodzi o wzajemne powiązanie kontrolowanych czynności i współpracę na tym odcinku komórek organizacyjnych oddziału, objętych kontrolą.

Można by również kontrolę kompleksową, która powinna być stosowana przede wszystkim przez dyrektora oddziału, określić jako kontrolę w przekroju „poziomym” w skali oddziału czy też wydziału. Np. kontrola realizacji planu szkolenia w oddziale, wykonanie planu inspekcji, realizacja planu pracy, współpraca komórki kredytów z komórką ekonomiczną itp. Kontrolę „pionową” powinien przeprowadzać naczelnik wydziału lub osoby przez niego wyznaczone, chociaż nie oznacza to, że na szczeblu naczelnika nie występuje potrzeba dokonywania kontroli „poziomej” w zakresie dotyczącym nadzorowanego wydziału. Przeważać powinna jednak kontrola całego zespołu zagadnień dotyczących np. jednego przedsiębiorstwa czy też branży.

Przykładem innego rozwiązania organizacyjnego kontroli wewnętrznej jest wyznaczenie pracownika, któremu powierzono, jako zadanie zasadnicze, wykonywanie kontroli wewnętrznej w wydziale. Ten „wewnętrzny organ rewizyjny” utworzony został w naszym oddziale w wydziale operacyjno-rachunkowym. Sprawujący te czynności pracownik, (starszy kontroler rachunkowy) podlega organizacyjnie bezpośrednio głównemu księgowemu oddziału. Pozwala to na znaczną operatywność kontroli, a przede wszystkim na pogłębienie i rozszerzenie jej zakresu.

Kontrolę należy wykonywać jednak nie tylko w sposób tradycyjny. Formy kontroli są różne i wszystkie skuteczne. Sporo elementów kontroli zawierają np. konsultacje przeprowadzane z inspektorami kredytowymi na temat kontrolowanego przez nich przedsiębiorstwa lub omówione poprzednio narady kolegium kredytowego, na których dokonywana jest ocena wykonania zaplanowanych prac.

Obok kontroli pracy pracowników każdy kierownik jednostki musi przeprowadzić ocenę wykonania zadań ustalonych przez oddział a znajdujących wyraz w planie kasowym i kredytowym, jak również dokonać oceny celowości stosowanej polityki kredytowej.

Mówiąc o kontroli i ocenie omawianych zagadnień wyłania się problem właściwego określenia działalności komórki ekonomicznej, która powinna przeprowadzać analizy zbiorcze w skali oddziału, dotyczące kształtowania się podstawowych wskaźników oraz wybranych problemów. Element kontroli, jaki powinien cechować pracę komórki ekonomicznej, należy wyraźnie podkreślić. Odzwierciedlać się on będzie w opracowaniach sporządzanych dla potrzeb wewnętrznych oddziałowych. Należy więc zachować odpowiednie proporcje pomiędzy pracą komórki w zakresie informacji dla oddziału wojewódzkiego i władz polityczno-gospodarczych a analizami, które mają dać materiał kierownictwu do ustalenia kierunku pracy oddziału.

Przykładem opracowań sporządzanych przez komórkę ekonomiczną, noszących wyraźne znamiona kontroli, są:

1) ocena realizacji planu kredytowania, opracowana z podziałem na stanowiska pracy,

2) sporządzony biuletyn zawierający dane i wnioski wpływające z wykonania planu kredytowego i kasowego (za okresy półroczne i roczne),

3) ocena przeprowadzonej przez komórki kredytów analizy planów techniczno-przemysłowo-finansowych na rok 1962 oraz realizacji wysuwanych w wyniku analizy postulatów pod adresem przedsiębiorstw,

4) ocena skuteczności stosowanych przez oddział środków oddziaływania kredytowego,

5) ocena celowości stosowania wniosków kredytowych długookresowych, które w naszym oddziale zostały w stosunku do niektórych przedsiębiorstw wprowadzone.

Podobnych zagadnień przytoczyć można znacznie więcej.

Przy przeprowadzaniu kontroli wyników działania należy zwrócić uwagę na wyciąganie odpowiednich wniosków z kontroli i następnie na bieżące sprawdzanie realizacji zaleceń pokontrolnych. Sprawa ta ma zasadnicze znaczenie dla efektywności i operatywności kontroli, bez względu na to w jakiej formie kontrola została przeprowadzona. Przyczynia się to również do egzekwowania odpowiedzialności oraz nie dopuszcza do sformalizowania funkcji kontroli.

Zagadnienie motywacji nieodłącznie wiąże się ze sprawą organizowania działania. Motywacją nazywamy stosowanie środków i sposobów, za pomocą których kierownictwo wywołuje u podwładnych wolę działania w kierunku osiągnięcia podstawowych celów. A więc chodzi o takie „ustawienie” pracowników, aby ich postępowanie było świadome celu i zgodne z wolą kierownictwa oraz żeby wykazali oni zaangażowanie maksimum chęci i zdolności.

Motywacja bywa pozytywna i negatywna. W naszym ustroju polityczno-społecznym wskutek zgodności interesów pracowników z interesem oddziału istnieją pełne warunki do skutecznego stosowania motywacji pozytywnej.

Bardzo istotnym elementem motywacji jest forma wydawania dyspozycji. Wydawanie dyspozycji (czy informowanie o podjętej decyzji) nie może w żadnym przypadku przejawiać się w formie komenderowania.

Pracownikowi należy pozostawić maksymalną samodzielność w rozwiązywaniu konkretnych problemów. W ramach ustalonych zadań pracownik powinien sam przedkładać propozycje odnośnie trybu i sposobu załatwiania danej sprawy. Szczegółowość dyspozycji tworzy bowiem znaną postawę biernego wykonawcy, a nie świadomego pracownika.

O stopniu samodzielności pracowników decydują ich kwalifikacje i poziom pracy. W związku z powyższym wyłania się zagadnienie **przygotowania wykonawców do działania**, to jest podnoszenie kwalifikacji pracowników, zarówno w zakresie kwalifikacji ogólnych (doksztalcanie się pracowników), jak i wiadomości zawodowych. Do tego celu służą różnorodne formy szkolenia zawodowego, jakie prowadzone są w oddziale.

Kierownictwo każdego oddziału ma szereg **środków materialnego oddziaływania** na wzrost zainteresowania pracownika wynikami pracy. Wystarczy tu wymienić system płac i premii lub możliwość oddziaływania przez świadczenia systemu socjalnego. Trzeba jednak podkreślić, że obok bodźca materialnego zainteresowania nie mniejsze znaczenie ma **problem bodźców psychologicznych**, a więc uznanie ze strony

dyrektora, stawiania za przykład wyróżniającego się pracownika itp.

Stworzenie prawidłowych warunków pracy. W pojęciu tym mieści się szeroki wachlarz zagadnień z zakresu psychologii, socjologii, jak również z zakresu fizjologii i higieny pracy umysłowej. Zagadnienia z tych dziedzin stanowią temat sam w sobie. Kierownictwo oddziału powinno widzieć ich związek z organizacją pracy i wpływ, jaki wywierają na stworzenie prawidłowych warunków i atmosfery pracy. Od postawy i cech osobistych dyrektora zależy w znacznej mierze właściwa atmosfera pracy w oddziale.

Obok tych spraw, ważne jest zapewnienie odpowiednich warunków pracy, rozumianych w sensie materialnym. Mam tu przede wszystkim na myśli sprawę odpowiednich pomieszczeń pracy oraz urządzenie, estetykę i funkcjonalność tych pomieszczeń, jak również wyposażenie w narzędzia pracy.

Informowanie podległego personelu. Szybka, pełna i właściwa informacja, terminowo docierająca do zainteresowanych pracowników w oddziale, jest niezbędnym warunkiem prawidłowej pracy oddziału oraz pobudzania inicjatywy pracowników.

Informacje przebiegają w oddziale w 3 kierunkach:

- a) od dyrektora w dół,
- b) od stanowisk najniższych (zwłaszcza kierowników komórek) do dyrektora,
- c) poziomo pomiędzy równorzędnymi stanowiskami pracy (komórkami).

Informacja każdego rodzaju musi być rzetelnie pełna i zawierać wszystkie dane dla wyrobienia poglądu na daną sprawę.

Informacjom, w zależności od adresata, stawia się dodatkowe wymagania specjalne, np. informacja wychodząca z dolnych stanowisk do dyrektora powinna zawierać przy naświetlaniu określonych zagadnień, obok materiałów informacyjno-sprawozdawczych, również wnioski.

Analogicznie dotyczy to także informacji wychodzących z oddziałów operacyjnych do oddziałów wojewódzkich.

Jedną z form przekazywania informacji, stosowaną w oddziale jest — jak wspomniano poprzednio — kolegium kredytowe oraz narady pracy. Okresowe informowanie nie zawsze jednak jest wystarczające. Konieczny jest stały kontakt dyrektora oddziału z pozostałymi pracownikami wykonującymi czynności kierownicze, w zakresie przekazywania bieżących informacji. Podkreślić należy, że jest to możliwość wykorzystania dla właściwego kierowania pracą oddziału, wiadomości posiadanych przez dyrektora oddziału jako działacza społecznego i politycznego. W ten sposób kontakty Banku z władzami gospodarczymi i politycznymi (przede wszystkim z komitetem PZPR i prezydium rady narodowej), stają się w większym stopniu kontaktami przynoszącymi obustronne korzyści.

Współudział pracowników w zarządzaniu również sprzyja wyzwalaniu inicjatywy. Mówiąc o współudziale pracowników w zarządzaniu mamy na myśli wyrabianie w świadomości pracowników nie tylko poczucia odpowiedzialności za własną pracę, ale również poczucia współodpowiedzialności za pracę całego zespołu. Trudne nieraz decyzje, jakie dyrektor oddziału musi podejmować, wymagają wyraźnego współ-

udziału pracowników w rozwiązywaniu poszczególnych problemów. Pracowników trzeba więc „wciągać” w szeroką problematykę pracy oddziału. Współudział pracowników w zarządzaniu przejawia się w oddziale na wielu odcinkach pracy. Jako charakterystyczne przykłady przedstawić można:

— tryb opracowania planów pracy. W ramach ogólnych wytycznych plany sporządzane są w sposób „oddolny”, przy czym w opracowaniu ich biorą udział wszyscy pracownicy (inspektorzy kredytowi), przedstawiając swoje propozycje w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw. Te wycinkowe zadania łączone są w zbiorcze plany danej komórki, a następnie całego wydziału. Tak zbudowany plan pracy staje się normą obowiązującą, określającą kierunki pracy oddziału.

— ruch usprawnień. Przedkładając wnioski dotyczące usprawnień pracy pracownicy mają możliwość wpływania na zmianę obowiązujących przepisów, a tym samym na tok wykonywanych czynności.

— komisja kredytowa. Tutaj najbardziej może wyraźnie występuje szeroki współudział kolektywu jako czynnika doradczego.

Podane wyżej przykłady nie wyczerpują form współudziału pracowników w zarządzaniu. Chodziło jednak o podkreślenie wagi tego zagadnienia w wyzwalaniu inicjatywy pracowniczej, jak i jego aspektu wychowawczego oraz związku z podstawową zasadą naszej pracy, jaką jest zasada kolegiałności.

Wybrane zagadnienia organizacji pracy mające zasadniczy wpływ

na właściwe sprawowanie czynności kierowania

1. Zasada kolegiałności nawiązuje w dużym stopniu do współudziału pracowników w zarządzaniu. Należy jednak wyjaśnić pozorną sprzeczność, jaka istnieje pomiędzy tą zasadą a zasadami jednoosobowego kierownictwa oraz jednolitości kierownictwa. Wyraźnie trzeba bowiem podkreślić, że zadaniem kolektywu jest opiniowanie i doradztwo, a nie decyzja, która podejmowana jest jednoosobowo. Uwidacznia się to np. w układzie formularza dla analizy wniosku kredytowego, gdzie wyodrębniono ocenę komisji kredytowej oraz decyzję podejmowaną ostatecznie przez dyrektora oddziału.

Zasadę kolegiałności należy również rozciągnąć na zagadnienie współpracy kierownictwa oddziału z podstawową organizacją partyjną oraz radą miejscową związku zawodowego.

2. Przy podziale uprawnień najczęściej spotykamy się z niedostateczną decentralizacją. Centralizacja uprawnień w jednym ręku jest najczęstszą chorobą kierowników, której przyczyną bywa z zasady brak zaufania do podwładnych. Właściwa delegacja uprawnień jest dla kierownika sposobem, dzięki któremu może on odciążyć się od załatwiania spraw drobnych i zdobyć przez to czas na prace istotne, najważniejsze.

Dyrektor oddziału powinien wystrzegać się wykonywania prac prostych, które mogą być wykonywane przez podwładnych. W praktyce wiele popełnia się tu błędów, np. zajmowanie się przez dyrektora drobnymi sprawami administracyjno-gospodarczymi oddziału, prowadzenie osobiście ewidencji i statystyk z zakresu spraw kadrowych, dokonywanie osobiście korekty pism, załatwianie klientów w sprawach nie wymagających decyzji dyrektora oddziału itp.

Skutki tego postępowania, to przeciążenie pracą oraz brak czasu na wykonanie zasadniczych obowiązków, na czym cierpi jakość lub zakres wykonania podstawowych funkcji dyrektora. W związku z tym zasadnicze znaczenie ma właściwe ustawienie pracy komórki organizacyjno-administracyjnej, która powinna dyrektora odciążyć od wykonywania drobnych czynności.

Wykonywanie prac trudnych należy zlecać pracownikom — specjalistom, o ile się takich naturalnie zatrudnia. Najczęściej jednak sprawy trudne załatwia sam dyrektor, ponieważ uważa się nie zawsze słusznie, że potrafi on załatwić najlepiej nawet najbardziej specjalistyczną sprawę. W rzeczywistości nie jest możliwe, aby jednostka mogła rozwinąć swoje kwalifikacje w każdej dziedzinie do poziomu specjalisty.

Zagadnienie to wiąże się z poruszoną na wstępie sprawą ważności poszczególnych kwalifikacji w zależności od szczebla kierownictwa.

Należy tu jednak rozróżniać sprawę **wykonywania** prac trudnych od podejmowania decyzji w tych sprawach. Podjęcie decyzji należeć będzie niewątpliwie do dyrektora oddziału, jednak w oparciu o materiały i wnioski przygotowane przez fachowych pracowników (np. komisję kredytową).

Omówione wyżej nieprawidłowości, jakie często występują w organizacji pracy kierowniczej, wskazują na konieczność przekazywania podwładnym części obowiązków i uprawnień. Prawie każdy pracownik chce mieć jak największą samodzielność i możliwość rozwijania swojej inicjatywy.

Scedowanie uprawnień ogranicza częściowo swobodę działania dyrektora, ponieważ nie może on w zasadzie bezpośrednio wkraczać w zakres usprawnień przekazanych podwładnym, a interwencję musi przeprowadzać drogą służbową za pośrednictwem kolejnych szczebli hierarchii przełożonych, aby utrzymać autorytet uprawnionych podwładnych oraz zachować dyscyplinę, ład i porządek organizacyjny.

Przy przekazywaniu uprawnień nie następuje przekazanie części odpowiedzialności, jaką dyrektor ponosi wobec władz za pracę kierowanego oddziału, o ile pracownik działa zgodnie z wytycznymi i polityką dyrektora. Powstaje wtedy odpowiedzialność pracownika, któremu przekazano określone uprawnienia, tylko wobec dyrektora.

Decentralizacja uprawnień dyrektora umożliwia, dzięki znacznemu wyzoleniu rezerw czasowych, właściwe wykonywanie zasadniczych obowiązków zawodowych, jak również obowiązków społecznych i politycznych, którymi w znacznym stopniu dyrektorzy oddziałów są zaabsorbowani. Decentralizacja ta musi być jednak stosowana rozsądnie, aby dyrektor oddziału nie zatracił znajomości zagadnień i problematyki pracy oddziału. Pomocna w tym będzie zwiększona kontrola i operatywny nadzór.

Jeśli oddział posiada etatowego zastępcę dyrektora, niezmiernie ważnym zagadnieniem jest właściwy podział kompetencji i obowiązków między dyrektorem a zastępcą, uwzględniający postulaty decentralizacji. Wymaga to dobrej współpracy kierownictwa, przejawiającej się w bieżącej wzajemnej informacji odnośnie problemów występujących w nadzorowanych pionach czynności oraz w zakresie wyników pracy poszczególnych komórek.

Musimy również pamiętać stale o tym, że wprowadzenie decentralizacji pociąga za sobą konieczność zwiększonej kontroli i nadzoru czy przekazane uprawnienia są należycie wykorzystywane.

3. Zagadnienie hierarchizacji zadań i koncentracji czynności stanowi warunek właściwego ustawienia pracy i osiągnięcia zamierzonego celu. Z pojęciem tym spotykamy się często w związku z coraz bardziej zwiększającymi się zadaniami Banku. Hierarchizację zadań i koncentrację czynności uważa się za jeden z zasadniczych czynników właściwego kierunku pracy oddziału, który umożliwia realizację zadań w warunkach oddziału najbardziej istotnych i ważnych, bez konieczności spływania poziomu wykonywanych prac.

Stosowanie hierarchizacji i koncentracji zadań powinno mieć w zasadzie miejsce na wszystkich odcinkach pracy. Szczególnie wyraźnie wystąpi to na przykład przy opracowywaniu planu pracy, gdzie w oparciu o wytyczne listu Prezesa NBP i dyrektora wojewódzkiego oddziału trzeba wybrać zagadnienia dla oddziału najbardziej istotne w danym kwartale. Koncentracja czynności ma miejsce także przy ustalaniu zakresu przeprowadzanych kontroli i analiz.

Zasadniczą trudność w praktycznym stosowaniu omawianych zasad stanowi konieczność podjęcia decyzji o świadomym zaniechaniu niektórych czynności. W związku z tym oddziały często nie korzystają w dostatecznym stopniu w możliwości stosowania zasady hierarchizacji, godząc się na spływanie poziomu realizowanych zadań.

Jest rzeczą ogólnie znaną, że szeroki zakres czynności i obowiązków wynikających z przepisów i zarządzeń nie mieści się często w ogólnym bilansie czasu pracy. W związku z tym nasuwa się wniosek ograniczenia zlecenia dodatkowych prac w okresie realizacji planu pracy oraz pozostawienia w wytycznych do kwartalnych planów pracy większej rezerwy czasu na wykonanie podstawowych zadań oddziału.

Nie ma potrzeby, moim zdaniem, odrębnego omawiania roli dyrektora i jego udziału w realizacji ogólnych zasad kierowania, ponieważ sprawa ta wysuwała się każdorazowo na pierwszy plan przy omawianiu wybranych problemów naukowej organizacji pracy.

Dyrektor oddziału jest, lub powinien być, „motorem” organizacji działania. Dużo zależy tutaj od cech osobistych dyrektora, znajomości zagadnień ekonomicznych oraz stosunku do pracowników. Autorytet dyrektora oddziału oraz umiejętność wytworzenia w oddziale właściwej atmosfery pracy i dyscypliny — to dalsze cechy dyrektora.

Nie chodzi jednak o charakterystykę sylwetki dyrektora, która w praktyce z wielu przyczyn subiektywnych, będzie często odbiegać od nakreślonego „ideału”. Nie należy również sprowadzać pojęcia organizacji pracy dyrektora oddziału do jakiegoś godzinowego rozkładu zajęć dnia, który z reguły, w konfrontacji z codziennymi obowiązkami, okazuje się nierealny.

Najważniejsze jest, aby dyrektor zdawał sobie sprawę ze swej roli jako inicjatora i koordynatora pracy oraz żeby w pracy swojej i podległego zespołu kierowniczego stosował ogólne reguły organizacji pracy dostosowane do warunków, jakie istnieją w oddziale.

ORGANIZACJA PRACY W WYDZIALE KREDYTÓW

Tocząca się ostatnio dyskusja na temat organizacji pracy w Narodowym Banku Polskim, a przede wszystkim w jego podstawowych jednostkach organizacyjnych — oddziałach operacyjnych — wymaga bliższego omówienia tego problemu, obejmującego zakres działania poszczególnych komórek organizacyjnych oddziału a zwłaszcza tych, w których wykonywane czynności nie dadzą się ująć w ramy codziennego podsumowania.

Chodzi tu głównie o przedstawienie koncepcji ustalenia struktury organizacyjnej wydziału kredytów jak również organizacji i podziału pracy kredytowej w powiązaniu z działalnością inspektora kredytowego w świetle ogólnych zasad teorii organizacji.

Zagadnienie to jest szczególnie aktualne z uwagi na zwiększającą się stale ilość i zakres zadań stawianych przed aparatem kredytowym Narodowego Banku Polskiego.

Celowość i konieczność zajęcia się tą sprawą wpływa z kilku zasadniczych przyczyn, a przede wszystkim z założenia, że organizacja pracy nie jest i nie może być elementem stałym. Zarówno ilość jak i zakres zadań powoduje obiektywną konieczność doskonalenia form i metod pracy, gdyż jedynie stały postęp w tej dziedzinie ułatwia należyte wykonywanie wszystkich obowiązków, jakie zostały nałożone na aparat kredytowy Banku.

Obowiązki te wynikają z licznych i wszechstronnych funkcji, jakie pełni Narodowy Bank Polski w systemie gospodarki narodowej. Wiadomo bowiem, że Bank jest tutaj niezmiernie ważnym ogniwem w całokształcie systemu finansowego państwa oraz w organizacji zarządzania i kierowania gospodarką narodową.

W związku z tym praca aparatu bankowego łączy się w znacznym stopniu z rozwiązywaniem różnych i nieraz bardzo skomplikowanych problemów ekonomicznych.

Dlatego też trudno jest trafnie podzielić pracę i czynności w zakresie rozwiązywania zagadnień ekonomicznych na poszczególne ogniwa i komórki organizacyjne Banku. Różnice pomiędzy jednostkami poszczególnych szczebli mają charakter jedynie ilościowy, ponieważ wynikają z podstawowych funkcji w zakresie finansowania i kontroli procesów gospodarczych. Można jednakże z całą pewnością stwierdzić, że przeważająca część podstawowych prac w tej dziedzinie wykonywana jest właśnie przez oddziały operacyjne.

Pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi oddziału jak również pomiędzy oddziałami a jednostkami wyższych szczebli istnieją różnorodne powiązania, które decydują o tym, iż wszystkie ogniwa organizacyjne Banku składają się na większą całość zorganizowaną, realizującą określone zadania i cele. Oddział operacyjny Banku stanowi wyodrębnioną jednostkę organizacyjną, wykonującą samodzielnie wyznaczone mu funkcje i zadania. Jest to także

swego rodzaju całość zorganizowana, w której różne komórki wykonują rozmaite czynności, dające się jednak wydzielić zarówno ze względu na ich zakres i rodzaj, jak i z uwagi na formy i metody pracy. Określone czynności, dotyczące rozwiązywania zagadnień ekonomicznych we właściwym tego słowa znaczeniu, wykonywane są przede wszystkim w wydziale kredytów. Właściwa realizacja tych czynności wymaga dobrej znajomości licznych przepisów zawartych w różnego rodzaju aktach normatywnych ogólnych jak np. ustawy, uchwały, zarządzenia, rozporządzenia itp. oraz przepisów szczegółowych ujętych w instrukcjach i zarządzeniach wewnętrznych Banku. Niezależnie od tego do wykonywania czynności kredytowych niezbędna jest wiedza z zakresu różnych szczegółowych nauk ekonomicznych a szczególnie znajomość rachunkowości, statystyki i metod analizy ekonomicznej.

Podjęcie prawidłowych decyzji w oparciu o znajomość problematyki gospodarczej kontrolowanych przedsiębiorstw stanowi w zasadzie treść pracy aparatu kredytowego Banku.

Należyte i prawidłowe wykonywanie tych prac i czynności pochłania dużo czasu, który niejednokrotnie przekracza ustalony wymiar okresu pracy inspektora kredytowego.

Omówione przyczyny uzasadniają zatem konieczność i celowość szerszego ujęcia problematyki organizacji pracy w Wydziale kredytów. Dotychczasowe rozwiązania organizacyjne opierają się na ogół najczęściej na odpowiednich przepisach instrukcyjnych oraz na doświadczeniu. Zachodzi przeto pytanie czy stosowane dotychczas rozwiązania organizacyjne należy uznać za wystarczające, czy też istnieją jeszcze realne możliwości podniesienia poziomu organizacji pracy kredytowej. Dotychczasowe doświadczenie wykazuje, że oddziały mają duże trudności w wykonywaniu wszystkich nałożonych na nie zadań tak pod względem dochowania ustalonych terminów, jak i zapewnienia należytego poziomu opracowań.

Pomijając działanie niektórych czynników obiektywnych należy zwrócić uwagę na fakt, iż przyczyny tych trudności wynikają niejednokrotnie z braku znajomości lub niestosowania się do podstawowych zasad racjonalnej organizacji pracy.

Zasady te sprowadzić można do następujących zagadnień:

- a) ustalenie roli i funkcji wydziału kredytów w ramach większej całości zorganizowanej,
- b) dobór właściwej struktury organizacyjnej wydziału,
- c) problematyka kierowania pracą w wydziale kredytów,
- d) wytyczne sprawnego działania.

Wydział Kredytów, określane często w mowie potocznej komórką organizacyjną — nie jest jednostką samodzielną czy też w jakiś widoczny sposób

wyodrębnioną. Działa on w ramach pewnej całości zorganizowanej jaką jest oddział operacyjny, który z kolei jest znowu dalszą częścią jeszcze większej całości, tj. Banku, jako pewnej wyodrębnionej instytucji.

Przyjmując znaną definicję, że organizacja jest to taki układ stosunków części do złożonej z nich całości, iż wszystkie części współprzyczyniają się do powodzenia całości — można od razu powiedzieć, że taką częścią jest zarówno oddział w stosunku do Banku jako całości, jak i wydział w stosunku do oddziału. Poszczególne części Banku, jako instytucji współprzyczyniają się niewątpliwie do powodzenia całości — bez względu na stopień ich wyodrębnienia. Jest to możliwe dlatego, ponieważ pomiędzy poszczególnymi składnikami tej całości występują różnorodne powiązania organizacyjne łączące służbowo lub funkcjonalnie wszystkie jednostki Banku.

Rozpatrując sytuację wydziału kredytów można wyodrębnić powiązania łączące go z innymi komórkami oddziału (powiązania wewnętrzne) oraz powiązania łączące go z jednostkami wyższych szczebli (powiązania zewnętrzne).

Panuje ogólnie pogląd, że czynności wykonywane w wydziale kredytów są w jakiś sposób hierarchicznie ważniejsze od czynności spełnianych przez wydział operacyjno-rachunkowy. Nietrudno jest ustalić jakie przyczyny spowodowały wytworzenie się takiego poglądu. Jest niewątpliwie faktem, że czynności w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw wymagają wyższych kwalifikacji i umiejętności aniżeli odpowiednie czynności wykonywane w wydziale operacyjno-rachunkowym. Tym niemniej rozróżnianie obydwu rodzajów czynności z punktu widzenia hierarchii ważności, jest nieuzasadnione, gdyż zarówno prace analityczne i kontrolne, jak i prace operacyjno-rachunkowe, przyczyniają się do realizacji podstawowych funkcji Banku. Na wielu odcinkach obydwie wydziały ściśle ze sobą współdziałają, a praca kredytowa nie byłaby w ogóle możliwa bez odpowiednich materiałów będących rezultatem pracy wydziału operacyjno-rachunkowego (uzewnętrznia się to szczególnie na tle współpracy ze stanowiskiem kontroli dyspozycji).

Niezależnie od tego trzeba jednak uznać, iż formy i metody pracy analitycznej i kontrolnej w jakiś specjalny sposób określają charakter wydziału kredytów. Aby praca ta dawała jak najlepsze wyniki istotne znaczenie posiada m.in. właśnie odpowiednia współpraca i współdziałanie pozostałych komórek oddziału. Ze względu na brak bezpośrednich zależności służbowych między kierownikami wydziału kredytów i operacyjno-rachunkowego duże znaczenie posiada tutaj funkcja koordynacyjna, sprawowana przez dyrektora oddziału oraz harmonijne współdziałanie kierowników wymienionych wydziałów.

Wspomniane natomiast powiązania zewnętrzne dotyczą określonych zależności funkcjonalnych pomiędzy wydziałem kredytów a odpowiednimi komórkami funkcjonalnymi jednostek wyższych szczebli. Powiązania te przybierają najczęściej formę przekazywania poleceń wykonania określonych prac na użytek jednostek wyższych szczebli. Polecenia te mają charakter dyrektywny w tym znaczeniu, że w zasadzie

muszą być wykonane i w tym względzie wydział kredytów nie może odmówić przyjęcia takich poleceń. W tej sytuacji wydział kredytów staje się jedynie wykonawcą.

Problemy struktury organizacyjnej wynikają przede wszystkim z ograniczonej zdolności ludzkiej do kierowania pracą innych. Jest rzeczą oczywistą, że efektywnie można kierować pracą tylko ograniczonej liczby ludzi. Liczba ta jest różna i zależy od takich czynników, jak rodzaj wykonywanej pracy, stopień złożoności problemów a także stopień samodzielności podwładnych.

Teoria organizacji rozróżnia trzy główne typy struktur organizacyjnych: liniową, funkcjonalną, sztabową. Z przytoczonych struktur należy wybrać najodpowiedniejszy typ, który byłby najlepiej dostosowany do takiej jednostki organizacyjnej, jaką jest wydział kredytów oddziału operacyjnego.

Budowę struktury organizacyjnej wyznaczają określone rodzaje zależności występujących pomiędzy ludźmi wykonującymi różne czynności w ramach danej struktury. Ogólnie wyodrębnia się dwa rodzaje zależności: tak zwane powiązania służbowe oraz powiązania funkcjonalne.

O ile cechą powiązania służbowego jest uprawnienie przełożonego do decydowania co podwładny ma robić w czasie pracy i do określenia zadań, które podwładny powinien wykonać, to powiązanie funkcjonalne polega na doradztwie jak należy postępować, aby prawidłowo i jak najlepiej zadania wykonać.

Niezależnie od tego w praktyce występuje jeszcze jeden rodzaj powiązań, polegający na obowiązku wzajemnego informowania się. Powiązanie to oznacza po prostu sieć przewodów porozumiewania się, umożliwiających funkcjonowanie łączności, a tym samym i koordynacji, dzięki czemu możliwe jest współdziałanie ze sobą elementów całości zorganizowanych.

Wydział kredytów jest komórką organizacyjną, w ramach której pracuje różna ilość osób — od kilku do kilkudziesięciu. W oddziałach małych, a nawet i średnich — najbardziej typową strukturą organizacyjną wydziału będzie struktura liniowa, polegająca na tym, że linie i kierunki zależności funkcjonalnych pokrywają się z liniami zależności służbowych. Istotną cechą tej struktury jest to, że każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego. Każdy przełożony jest jednocześnie organem funkcjonalnym, uzależniającym swoich podwładnych od siebie pod każdym względem.

Z uwagi na ograniczoną ilość stanowisk — w małych wydziałach nie ma potrzeby ani też nie ma możliwości tworzenia komórek funkcjonalnych, pełniących wyłącznie funkcje doradcze.

W wydziałach, w których pracuje większa ilość inspektorów, kierowanie pracą jest problemem znacznie trudniejszym i bardziej skomplikowanym. Kierujący dużym wydziałem naczelnik może dobrze znać całą problematykę pracy właściwie tylko w oddziale tzw. specjalizacyjnym. W przypadku znacznego zróżnicowania problematyki pracy zachodzi potrzeba posiadania fachowych doradców, wyspecjalizowanych w poszczególnych zagadnieniach, którzy pomagaliby przy podejmowaniu decyzji w sprawach należących do ich specjalności.

W pewnym stopniu takie funkcje doradcze pełni

lub może pełnić komórka ogólnoeconomiczna, w której przy właściwej obsadzie mogą wyspecjalizować się doradcy funkcjonalni, np. w zakresie problematyki planowania obiegu pieniężnego, kontroli funduszu płac, inwestycji, produkcji eksportowej itp. W praktyce występują również pewne formy specjalizacji funkcjonalnej w poszczególnych grupach kredytowych, z których każda specjalizuje się w obsłudze kredytowej określonych grup jednostek gospodarczych. W takim układzie struktura wydziału będzie zbliżona do struktury sztabowej, charakteryzującej się tym, że organy fachowe mogą doradzać zarówno organom, którym podlegają służbowo, jak i innym organom służbowo od nich niezależnych.

Struktura typowo funkcjonalna nie ma specjalnego zastosowania w organizacji wydziału kredytów.

W praktyce oddziałów występują zwykle tendencje do ograniczania ilości podwładnych podległych poszczególnym przełożonym.

Znajduje to obecnie wyraz w dwóch podstawowych koncepcjach proponowanych rozwiązań:

- w utrzymaniu i umocnieniu powstałych w praktyce w pionie planistyczno-kredytowym tzw. grup kredytowych i ich kierowników,

- w podziale całego pionu planistyczno-kredytowego na dwa lub więcej wydziałów z równoczesną likwidacją istniejących grup kredytowych.

Pierwsze rozwiązanie jako najbardziej typowe występuje w praktyce najczęściej. Nawet w małych wydziałach istnieje podział przynajmniej na dwie grupy, którymi kierują pracownicy o dłuższym stażu pracy, zazwyczaj starsi inspektorzy.

Podział większego pionu planistyczno-kredytowego na dwa lub więcej wydziałów jest koncepcją stosunkowo nową. Rozwiązanie takie jest możliwe zwłaszcza tam, gdzie występuje wyraźnie kryterium podziału, dające możliwość zastosowania określonej specjalizacji pracy. Np. podział na obsługę przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych, handel detaliczny i hurtowy, spółdzielczość pracy itp. W innych przypadkach o podziale na wydziały może decydować jedynie kryterium ilościowe, dotyczące zarówno ilości podwładnych, jak i ilości kontrolowanych jednostek. Podział na wydziały jest ponadto uzależniony od konkretnych warunków personalnych, etatowych, lokalowych i innych.

Przedstawione rozwiązania stanowią przykład struktury liniowej i mogą być przy wprowadzeniu pewnych elementów funkcjonalnych, uważane za najodpowiedniejsze do organizacyjnego ustawienia wydziału kredytów.

W związku z tym struktura wydziału — niezależnie od ich ilości — mogłaby przybrać następujący układ:

- naczelnik wydziału kredytów, kierujący całym wydziałem,

- zastępca naczelnika wydziału, którym powinien być kierownik grupy kredytowej lub kierownik komórki ekonomicznej (który przejmuje funkcje naczelnika w czasie jego nieobecności),

- kierownicy grup, którzy wykonują oprócz podstawowych czynności kredytowych przekazane im przez naczelnika funkcje kierownicze w stosunku do podporządkowanych im inspektorów,

- inspektorzy kredytowi.

Podział na grupy uważać można pod każdym względem jako celowy, gdyż usprawnienie kierowania większym zespołem wymaga spiętrzenia kierownictwa, co w odniesieniu do wydziału jest rozwiązaniem pozytywnym, ponieważ zmniejsza ilość osób podległych jednemu kierownikowi. Rozwiązanie takie znalazło już potwierdzenie w powszechnie stosowanej praktyce. Ponadto, taka koncepcja umożliwia wprowadzenie elementu specjalizacji ze względu na to, że w poszczególnych grupach można skoncentrować przedsiębiorstwa o podobnej problematyce gospodarczej (branże, resorty, działy gospodarki).

Niezależnie od tego, w ramach grup można zastosować dalszą specjalizację przez przydzielenie poszczególnym inspektorom kilka przedsiębiorstw tej samej branży.

Ilość grup oraz ilość pracowników w tych grupach uzależniona jest od każdorazowo ustalanych potrzeb w oparciu o racjonalne przesłanki, tj. od ilości i rodzaju kontrolowanych jednostek, poziomu pracowników, możliwości etatowych itp.

Obok grup kredytowych należałoby wyłonić odrębną grupę ogólnoeconomiczną, zwaną obecnie komórką analiz zbiorczych.

Wyodrębnienie takiej komórki jest uzasadnione tym, że pełni ona odmienne funkcje, aniżeli typowe grupy kredytowe. Celowość powołania tej komórki znalazła ostatnio swoje potwierdzenie w Zarządzeniu Prezesa C/5 z dnia 4.6.62 r.

Funkcje kierownicze w wydziale — w pełnym tego słowa znaczeniu — wykonuje naczelnik wydziału, który uzależnia od siebie pod względem służbowym i funkcjonalnym kierowników grup a przez nich — wszystkich inspektorów. Naczelnik jest ponadto doradcą funkcjonalnym dyrektora oddziału.

Kierownicy grup pełnią — w zakresie przekazanych im uprawnień — funkcje kierownicze w stosunku do podległych im inspektorów. Są to przede wszystkim funkcje dotyczące organizowania pracy w grupie oraz nadzoru i kontroli pracy inspektorów.

Komórka analiz zbiorczych jest komórką funkcjonalną i pełni funkcje doradcze zarówno w stosunku do dyrektora i naczelnika, jak i do pozostałych pracowników wydziału.

Przedstawiony układ struktury organizacyjnej dotyczy wydziału typowego, występującego najczęściej w praktyce.

W związku z podnoszoną koncepcją podziału pionu planistyczno-kredytowego na kilka wydziałów — proponowane rozwiązanie organizacyjne wydziału kredytów mogłoby znaleźć zastosowanie do każdego z wydziałów, z tym że komórka analiz zbiorczych wykonywałaby łączne opracowania obejmujące zagadnienia ekonomiczne całego pionu kredytowego. Ewentualne służbowe podporządkowanie tej komórki jednemu z naczelników lub bezpośrednio dyrektorowi uzależnione byłoby od konkretnych warunków personalnych i układu organizacyjnego danego oddziału.

Teoria organizacji poświęca dużo miejsca i uwagi zagadnieniom kierownictwa i pracy kierowniczej. Jest to zrozumiałe, gdyż kierowanie jest istotnym elementem organizacji, a prawidłowo wykonywane funkcje kierownicze są podstawowym czynnikiem przyczyniającym się do osiągnięcia spodziewanych rezultatów pracy całej jednostki organizacyjnej.

Z literatury fachowej wynika, że określenie definicji kierowania nastęrcza sporo trudności, zdania na ten temat są różne, sformułowania niejednolite. Nie wnikając zatem w szczegóły tych rozważań można przyjąć, że kierowanie oznacza „powodowanie, aby zachowanie się ludzi lub stan rzeczy stały się zgodne z zamiarem kierującego”.

W tym szerokim ujęciu pojęcie kierowania obejmuje zatem zarówno rozkazywanie, tj. kierowanie ludźmi na podstawie władzy (stąd podwładni), jak i zarządzanie, tj. wydawanie zarządzeń, określających co i jak ma być wykonane.

Do czynności kierowniczych, mających zapewnić, by zachowanie się innych stało się zgodne z zamiarem kierownika należy:

- podejmowanie decyzji w powierzonym mu zakresie,
- dobór podwładnych i określenie zakresu ich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
- motywowanie działania podwładnych,
- bieżące nadzorowanie i koordynowanie pracy.

Wymienione czynności sprowadzają się do trzech zasadniczych funkcji kierowniczych: planowania, organizowania i kontroli. Pojęcia tych funkcji należy oczywiście rozumieć w szerokim ich znaczeniu.

Tak więc w zakresie planowania — funkcja kierownicza polega na:

- precyzowaniu celów i ustalaniu zadań oraz formułowaniu wytycznych rozwoju,
- sporządzaniu planów i mierników wykonania,
- doprowadzaniu informacji o celach, zadaniach, wytycznych i planach do wszystkich wykonawców,
- wykorzystywaniu danych z kontroli przebiegu wykonania zadań do systematycznego korygowania planów.

Jak widać, wszystkie wymienione czynności znajdują odpowiednie zastosowanie w wytyczaniu kierunków pracy w wydziale kredytów niezależnie od tego czy źródłem inspiracji do wytyczania zadań i celów są wytyczne jednostek wyższych szczebli, czy też potrzeby wynikające z sytuacji gospodarczej regionu.

Organizowanie, jako drugi element pracy kierowniczej, obejmuje szereg istotnych czynności, z których jako najważniejsze należy wymienić:

- ustalenie rodzaju i wielkości prac, jakich wymagać będzie osiągnięcie celów i zadań, ich klasyfikacja i podział na stanowiska,
- grupowanie stanowisk w komórki organizacyjne i ustalanie logicznej struktury organizacyjnej,
- obsadzanie stanowisk kierowników pośrednich i ew. stanowisk funkcjonalnych,
- ustalanie wzajemnego stosunku poszczególnych komórek oraz ustanowienie tzw. „rutyny” — czyli systemu sporządzania i obiegu dokumentacji,
- podanie koniecznych informacji o strukturze organizacyjnej, obsadzie stanowisk i rutynie do wiadomości wszystkich zainteresowanych,
- korzystanie z danych kontroli do stopniowego doskonalenia organizacji pracy.

Wreszcie funkcja kontroli obejmuje zarówno wykonywanie kontroli, tj. sprawdzanie czy stan faktyczny jest zgodny ze stanem postulowanym, jak

i organizowanie takich form i metod kontroli, które zapewnią najlepszą organizację zadań.

Wśród czynności kierowniczych wymieniono wyżej problem motywacji działania podwładnych. Zagadnienie motywacji działania odgrywa bardzo ważną rolę w działalności organizacyjnej w ogóle.

Ogólnie biorąc, motywacja polega na zbliżeniu się do stanu, w którym poszczególni członkowie zespołu działają w sposób przewidziany w planie pod wpływem zrozumienia celów wspólnych zespołu i woli ich osiągnięcia. Rolą kierownika jest właśnie doprowadzić do tego, aby wszyscy wykonawcy rozumieli cele i przyjęli je za własne. Aby to osiągnąć potrzeba spełnić następujące postulaty motywacji.

1. Jednostka musi być przekonana, że wynik użyteczny jej pracy służy społeczeństwu i jej samej. W tym celu trzeba wytłumaczyć wykonawcom celowość doboru i rodzaju zadań oraz określić ich użyteczność społeczną.

2. Pracownik odczuwać może na dłuższą metę solidarność z interesem społecznym tylko wówczas, gdy jego wysiłki ponoszone w imię tego interesu znajdują sprawiedliwą ocenę i w jakiejś mierze przyczyniają się do zaspokajania jego osobistych aspiracji zarówno materialnych, jak i pozamaterialnych. Ocena taka powinna być sprawiedliwa, uzasadniona i obiektywna, co w praktyce nie jest rzeczą łatwą, gdyż ocena mimo wszystko jest zawsze sądem, co powoduje, iż cechy osobiste i emocjonalne oceniającego oraz jego stosunek do ocenianego nigdy nie dadzą się całkowicie wyeliminować. Wpływ tych negatywnych czynników można jednakże zmniejszyć przez wprowadzenie obowiązku opierania oceny na zaobserwowanych lub zarejestrowanych faktach oraz dyskusowaniu i uzgadnianiu jej z ocenianym. Jest to zadanie trudne, wymagające ze strony kierownika wyjątkowo wysokiego poziomu kultury oraz przynajmniej podstawowych wiadomości z dziedziny psychologii. Kierownik jest bowiem powołany do oceny pracy podwładnego i ma tym samym największy wpływ na stosowanie bodźców materialnych oraz na stopień zaspokojenia innych jego pragnień i aspiracji.

3. Pracownik musi być przekonany o konieczności i celowości zadań częściowych z punktu widzenia zadań całej instytucji. Jest to bardzo ważny czynnik motywacji, gdyż o ile zadania instytucji jako całości mogą łatwo zdobyć zainteresowanie załogi, o tyle przy współczesnym podziale pracy związki pomiędzy poszczególnymi czynnościami a celem końcowym są niejednokrotnie trudne do uchwycenia.

Doświadczenie uczy, że ludzie chętnie podejmują nawet uciążliwe i trudne prace, jeśli tylko widzą jasno ich ważność i celowość. Postulat ten posiada istotne znaczenie przy realizacji zadań ustalanych przez jednostki najwyższego szczebla. Bezpośredni wykonawcy bowiem niejednokrotnie zadają sobie pytanie — jaki jest cel wykonania tej czy innej pracy?

4. Wreszcie ostatnim postulatem motywacji jest przekonanie wykonawców, że kierownictwo umiejętnie i dobrze gospodaruje wysiłkiem załogi. Kierownik powinien tu udowodnić, że stosowane rozwiązania organizacyjne są w danych warunkach naj-

lepsze dla wykonawców oraz że dają optymalne wyniki.

W teoretycznych rozważaniach na temat organizacji dyskutowany jest często problem czy organ kierowniczy ma być jednoosobowy, czy też może lub musi być zbiorowy.

Omówiona wyżej struktura liniowa przyjmuje zasadę jednoosobowego kierownictwa na wszystkich szczeblach. Tym samym wydziałem kredytów kieruje naczelnik jednoosobowo, w tym znaczeniu, że on wydaje ostateczne decyzje w zakresie swych funkcji. W praktyce duża część decyzji wydawana jest po uprzednim uzgodnieniu z innymi pracownikami, najczęściej z kierownikami pośrednimi, tzn. kierownikami grup.

Ponieważ, jak już wspomniano wyżej, przy rozpatrywaniu struktur organizacyjnych kierowanie bardzo licznym zespołem ludzi jest utrudnione a czasem nawet niemożliwe, powstaje konieczność tzw. spiętrzenia kierownictwa, czyli włączenia w proces kierowania kierowników pośrednich.

Zespół kierowników podlegających wspólnie jednemu kierownikowi wyższego rzędu można rozpatrywać jako swoisty rodzaj komórki organizacyjnej. W ten sposób każdy kierownik pośredni jest jednocześnie członkiem dwóch komórek organizacyjnych — tej, którą kieruje i tej, w której uczestniczy jako podwładny kierownika wyższego rzędu.

Im większa jest instytucja, tym więcej szczebli kierownictwa.

W wydziale kredytów występują w zasadzie dwa szczeble kierownictwa, jednakże z uwagi na to, iż decyzja w wielu sprawach znajduje się na szczeblu dyrektora oddziału — ilość szczebli zwiększa się do trzech.

Biorąc Bank jako całość — ilość szczebli od kierownika naczelnego, tj. Prezesa do wykonawcy, tj. inspektora jest jeszcze większa. Komunikowanie się przełożonych naczelnych z podwładnymi obejmuje przekazywanie z góry w dół decyzji wymagających wcielenia w życie, oraz z dołu w górę — informacji o realizacji zaleceń.

W miarę przedłużania się dróg, po których odbywa się ta komunikacja, staje się ona coraz mniej efektywna, coraz więcej szczegółów i informacji ulega zniekształceniu lub musi być po prostu wyeliminowanych.

Typowym przykładem jest tu organizacja sprawozdawczości kredytowej. Informacja o jakimś zjawisku gospodarczym opracowana przez inspektorów jest kolejno uogólniana: na szczeblu oddziału, w oddziale wojewódzkim, w departamentach kredytów — aż wreszcie ostatecznie opracowanie następuje w Departamencie Planowania, który przygotowuje informację bardzo już ogólną dla Zarządu Banku lub innych naczelnich władz gospodarczych.

W celu łagodzenia ujemnych skutków spiętrzenia kierownictwa — kierownicy wyższych szczebli przekazują kierownikom niższych szczebli część swych obowiązków, odpowiedzialności i odpowiedniego zakresu uprawnień do decydowania.

W praktyce Banku w rzeczywistości stosunkowo duży zakres uprawnień został w ostatnich latach przekazany oddziałom a tym samym i wydziałom kredytów. Jednakże wobec bardzo dużej ilości

różnych przepisów, nie zawsze dostatecznie jasno sprecyzowanych, występują dosyć często wątpliwości co do sposobu załatwienia sprawy. Błędne czy niewłaściwe decyzje, wykonanie niezgodne z interpretacją autentyczną, jest następnie przedmiotem krytyki szeregu czynników kontrolnych, jak np. przedstawicieli oddziału wojewódzkiego, departamentów kredytów lub rewidentów Departamentu Rewizyjnego. Stąd naturalna tendencja do uprzedniego — przed podjęciem decyzji — uzgadniania sprawy z kierownikiem wyższego szczebla. Z drugiej strony obawa przed niewłaściwym wykonaniem poleceń powoduje tendencję do pozostawiania decyzji w niektórych sprawach na szczeblu najwyższym, tj. w Centrali Banku, lub w oddziale wojewódzkim.

Jak już wspomniano — w samym wydziale kredytów mamy dwuszczeblową organizację kierownictwa, oczywiście jeżeli się przyjmie, że kierownikami w pełnym tego słowa znaczeniu są również kierownicy grup. W rzeczywistości czynnikiem decydującym w wielu najważniejszych sprawach jest zgodnie z przepisami, dyrektor oddziału. Jednakże w zależności od stopnia zaangażowania się dyrektora w sprawy typowo kredytowe, jak również zależnie od stopnia samodzielności — naczelnik ma większy lub mniejszy zakres uprawnień do decydowania.

Naczelnik mniej przygotowany do wykonywania funkcji kierowniczych będzie sam pozostawiał większość decyzji dyrektorowi. Z drugiej znowu strony dyrektor może przekazać faktycznie swoje uprawnienia do decydowania naczelnikowi, chociaż zgodnie z przepisami będzie te decyzje sam podpisywał.

W praktyce zagadnienie to kształtuje się różnie, w zależności od konkretnej sytuacji personalnej w oddziale.

Z kolei kierownicy grup nie mają właściwie formalnych uprawnień do podejmowania decyzji. Najczęściej bywa tak, że inspektor przygotowuje materiały i projekt decyzji, kierownik grupy opiniuje, a decyzję podejmuje naczelnik lub dyrektor. Kierownikom grup przekazuje się natomiast szereg obowiązków, zwłaszcza w zakresie nadzoru i kontroli pracy inspektorów. Nie zawsze mają oni jednakże możliwości prawidłowo te obowiązki wykonywać. Dzieje się tak dlatego, ponieważ kierownik grupy nie jest wyłącznie tylko kierownikiem, ale znaczną część czasu zużywa na czynności tzw. niekierownicze. Jest to spowodowane tym, że kierownicy pośredni pełnią identyczne funkcje w zakresie kontroli przedsiębiorstw, co inspektorzy będący wyłącznie wykonawcami.

W celu umożliwienia kierownikom grup wykonywania jednak niektórych przekazanych im czynności kierowniczych powierza się im zwykle mniejszą ilość przedsiębiorstw do kontroli, jakkolwiek są to zazwyczaj przedsiębiorstwa duże i o skomplikowanej problematyce, gdyż chodzi o wykorzystanie wyższych kwalifikacji i dłuższego doświadczenia, którym dysponują kierownicy grup. W praktyce najwięcej trudności nastrocza takie właśnie rozwiązanie, w którym kierownicy grup mogliby wykonywać prawidłowo powierzoną im część funkcji kierowniczych oraz wszystkie czynności związane z kontrolą i kredytowaniem jednostek gospodarczych im przydzielonych. O tym, że rozwiązanie takie jest rzeczy-

wiście trudne świadczy fakt, że kierownicy narzekają często na to, że są przeciążeni pracą jednocześnie kierowniczą i wykonawczą, a z kolei pod ich adresem zgłasza się niejednokrotnie pretensje, że nie pełnią należycie przekazanych im funkcji kierowniczych.

Na zakończenie rozważań o problemach kierowania należy zwrócić uwagę na znaczenie niektórych czynników psychologicznych w pracy kierowniczej. Jest rzeczą zupełnie zrozumiałą, że określone, wrodzone cechy charakteru mogą ułatwiać lub też utrudniać wykonywanie pracy kierowniczej. Podstawową umiejętnością, która powinna cechować wszystkich kierowników jest umiejętność komunikowania się z ludźmi i skutecznego oddziaływania na nich. Dlatego też nieodzownym warunkiem dobrego kierowania jest pozyskanie zaufania podwładnych, tzn. wyrobienie w nich przeświadczenia, że się jest nim naprawdę, a nie tylko na pozór życzliwym, że w sprawach, w których podejmuje się osobiste decyzje ma się odpowiednie kwalifikacje wyższe niż podwładni oraz że się ocenia ich a także konflikty między nimi obiektywnie i sprawiedliwie. To właśnie decyduje o autorytecie moralnym i fachowym kierownika.

Niewątpliwie, znaczenie posiadają również zewnętrzne oznaki rangi społecznej kierownika, jednakże na dłuższą metę decydować będzie zawsze jego, oparty na znajomości spraw i ludzi, autorytet osobisty. Faktem jest, iż łatwiej jest kierować grupą ludzi, którą się samemu tworzyło, aniżeli grupą, którą w momencie obejmowania stanowiska zastaje się jako już gotową jednostkę organizacyjną.

Ostatnia z rozpatrywanych grup zagadnień, dotyczących ogólnych zasad organizacji obejmuje wytyczne sprawnego działania.

Sprawne działanie, to w rozumieniu prakseologii — działanie możliwie bliskie posiadania wszystkich walorów dobrej roboty, tj.: skuteczności, ekonomiczności, udatności, dokładności i terminowości wykonania. Wszelkie działanie, a tym bardziej działanie sprawne, zmierza do jakiegoś celu, tj. do stanu uznanego za pożądany przez działającego.

Jednym ze środków przyczyniających się do tego, aby realizacja była możliwie jak najbardziej zbliżona do celu zamierzonego w planie jest kontrola.

W pracy kredytowej spotykamy się z dwoma różnymi rodzajami kontroli. Z jednej strony znaczną część czynności wykonywanych w wydziale kredytów stanowi kontrola działalności jednostek gospodarczych, a z drugiej — różne czynniki nadzorujące i sprawdzające, kontrolują prawidłowość wykonania prac i czynności wykonywanych w wydziale. Ze względu na przedmiot rozważań — interesuje nas właśnie kontrola pracy inspektora i całego wydziału. Jak wiadomo praca ta kontrolowana jest albo przez czynniki wewnętrzne, albo też zewnętrzne. Wewnętrznie mamy do czynienia z nadzorem i kontrolą wykonywaną w ramach pełnionych funkcji kierowniczych lub ze sprawdzaniem prawidłowości wykonania niektórych czynności, przeważnie o charakterze rachunkowym (np. sprawdzenie na tzw. drugą rękę sprawozdań cyfrowych).

Jakkolwiek duże znaczenie posiada kontrola tzw. następna lub okresowa, to jednakże w praktyce większą rolę przypisać należy różnym formom kontroli bieżącej, wykonywanej przez wszystkie szczeble kierownictwa w ramach nadzoru nad wykonywaniem zadań.

Ze względu na charakter mobilizujący i silnie oddziałujący na jakość wykonywanych czynności bardzo duże znaczenie posiada kontrola wykonywana przez czynniki zewnętrzne, którymi są przede wszystkim przedstawiciele jednostek organizacyjnych wyższych szczebli.

Forma, zasięg i częstotliwość kontroli zależne są w znacznym stopniu od tego, kto jest wykonawcą kontrolowanych czynności. Wiadomo, że pracownicy o długoletnim stażu nie wymagają tak częstych i dokładnych kontroli. Ich sposób wiedzy i umiejętność stosowania właściwych metod pracy zapewniają na ogół prawidłowe wykonywanie zadań. Tym niemniej — z uwagi na różnorodne, wspomniane wyżej cele kontroli — jest ona w każdym przypadku niezbędna, choćby dla upewnienia się czy zadanie zostało wykonane.

Wytyczne sprawnego działania obejmują również zagadnienie specjalizacji pracy. Zagadnienie to sprowadza się do odpowiedzi na pytanie — do jakiego stopnia doprowadzić można podział pracy, aby jej wyniki były optymalnie korzystne.

W oddziale dążenie do specjalizacji jest właśnie przyczyną tworzenia zespołów kredytowych w ramach wydziału kredytów. Zespoły takie specjalizują się w obsłudze określonych grup jednostek gospodarczych, co jest możliwe przede wszystkim w większych wydziałach, kontrolujących po kilka przedsiębiorstw danej branży czy resortu. W wydziałach mniejszych stosuje się podział przynajmniej na działy gospodarki narodowej jak: przemysł, handel, gospodarka komunalna itp.

W ramach grupy kredytowej stosuje się z kolei dalszą specjalizację, przydzielając poszczególnym inspektorom przedsiębiorstwa możliwie najbardziej zbliżone problematyką występujących w nich zagadnień, co w konsekwencji wpływa na specjalizację indywidualną inspektora kredytowego.

Korzyści z tak rozumianej specjalizacji są niewątpliwie i nie ma potrzeby ich uzasadniać. Tym niemniej, przy każdym rozwiązaniu specjalizacyjnym występują również skutki niekorzystne, jak np. dłuższa nieobecność pracownika i związane z tym zastępstwa itp.

Przedstawione powyżej propozycje organizacji wydziału kredytów nie wyczerpują niewątpliwie wszystkich możliwości prawidłowego i racjonalnego ustalenia jego struktury organizacyjnej. Mogą one jednakże stanowić tło do wysuwania nowych lub rozszerzonych i zmodyfikowanych koncepcji rozwiązań dyskutowanego problemu. Sprawa organizacji pozostaje zawsze problemem otwartym z uwagi na zmieniające się stale w czasie czynniki mające wpływ na wykonywaną pracę i w stosunku do wydziału kredytów jest jak najbardziej aktualna, chociażby ze względu na to, iż sposoby organizacji tej komórki nie zostały dotychczas należycie rozwiązane.

PROBLEMY ORGANIZACYJNE PIONU EKONOMICZNEGO NBP

Silna dynamika rozwojowa gospodarki narodowej, procesy decentralizacyjne, krystalizowanie się metod zarządzania gospodarką wraz z rozwojem bodźców ekonomicznych oraz ujawnianie się pewnych napięć, zwłaszcza rynkowych, zwielokrotniły zadania i obowiązki Narodowego Banku Polskiego zarówno w ilościowym i jakościowym ich ujęciu, jak też w różnorodnych przekrojach: podmiotowym, problemowym i terenowym.

Ponadto rozwijają się nader szybko obowiązki Banku w dziedzinie informowania władz i jednostek gospodarczych na wszystkich szczeblach o faktach i tendencjach stwierdzanych przez aparat bankowy w toku kredytowania i kontroli przedsiębiorstw oraz w toku kontroli obiegu pieniężnego.

Ustalony i obowiązujący obecnie zakres planistyczno-kredytowych obowiązków Banku odczuwany jest często jako ciężar nadmierny.

Stanu, w którym zadania wykonywane są z nadmiernym wysiłkiem i nie w pełnym zakresie, nie można oczywiście przeciągać, gdyż sytuacja taka musi prowadzić do pogarszania wyników pracy.

Jeśli jako jedno z założeń gospodarki planowej przyjęto wywieranie przez Bank określonego wpływu na realizację planów gospodarczych, to muszą być stworzone warunki, w których ten wpływ będzie mógł być wywierany w pełni i prawidłowo, a więc z maksymalnym skutkiem. Innymi słowy, Bank nie powinien działać zależnie od swoich możliwości, ale powinien mieć możliwość działania według konkretnych potrzeb gospodarki planowej.

Jeżeli powyższą tezę przyjąć jako punkt wyjścia, to niewiele wątpliwości nasunie wybór jednej z dwóch możliwych alternatyw poprawy obecnego stanu rzeczy: zmniejszenie obowiązków i zadań Banku czy zwiększenie obecnej „zdolności przerobowej” aparatu Banku.

Zespół czynników, które wpływają na tę zdolność jest dość liczny i grają tu rolę momenty zarówno organizacyjne, psychiczne, jak i socjologiczne. Czynnikiem, który może dać stosunkowo szybkie efekty, jest czynnik organizacji i dlatego wysuwam go na plan pierwszy.

Organizacja nie jest i nie może być elementem stałym, zwłaszcza gdy dany podmiot ma silną dynamikę rozwojową. Oczywiście jest niezbędność stałego doskonalenia organizacji w miarę rozwoju zadań i potrzeb. Trudno też w takich warunkach mówić o jakimś ostatecznym kształcie organizacyjnym — można jedynie i trzeba dążyć do uzyskania i wykształcenia takich form organizacyjnych, które optymalnie umożliwią realizację zadań. Toteż, jeśli zamierzam poruszyć problem organizacji aparatu planistyczno-kredytowego, to nie w sensie negocjowania jej przydatności, będącej owocem wielu lat pracy i doświadczeń, ale w sensie postulowania pewnych modyfikacji rozwojowych niektórych form, w niedostatecznym jeszcze stopniu dostosowanych z jednej strony do wymogów i zasad naukowej organiza-

cji, a z drugiej strony — za mało uwzględniających realne potrzeby.

Moim zdaniem modyfikacji wymagają formy i rozwiązania organizacyjne zarówno z zakresu struktury organizacyjnej, jak i z zakresu czynności wykonywanych w ramach tej struktury.

Postulaty dotyczące struktury organizacyjnej

Pierwszą cechą charakterystyczną naszej struktury organizacyjnej jest brak właściwej proporcji między stopniem rozbudowania struktury liniowej na poszczególnych szczeblach organizacyjnych, w szczególności zaś między szczeblem Centrali Banku i szczeblem oddziału operacyjnego.

W konsekwencji tych różnic istnieje bardzo wyraźny i o podstawowym znaczeniu problem rozpiętości kierowania. Funkcja kierowania ma na szczeblu Centrali Banku nieporównanie korzystniejsze warunki organizacyjne niż w oddziale operacyjnym. Przy bardzo wysokich z reguły kwalifikacjach pracowników Centrali Banku, przy mniej zróżnicowanych tematycznie pracach, przy wysokiej specjalizacji i samodzielności pracowników — istnieją korzystne warunki kierowania niedużym liczebnie zespołem; odwrotnie zaś w oddziale operacyjnym, gdzie z reguły jest znaczny odsetek ludzi nie przygotowanych do pracy, uczących się, gdzie istnieje znaczne zróżnicowanie kwalifikacji, walorów osobistych, a w szczególności stopnia samodzielności, gdzie istnieje z natury rzeczy większa różnorodność tematyczna zadań, gdzie istnieje nie tylko przekrój branżowy, ale również przekrój terenowy, gdzie — ogólnie biorąc — są znacznie trudniejsze warunki pracy kierowniczej, tam istniejąca struktura organizacyjna nie stwarza sprzyjających warunków kierowania.

Zdolność ludzka do kierowania pracą innych osób jest ograniczona, a zatem efektywnie kierować można jedynie pracą niewielkiej ilości ludzi. Ilość ta zależy od wielu czynników, takich jak: rodzaj pracy, stopień samodzielności, trudność i złożoność problemów, powtarzalność wykonywanych czynności itp.

W realnych warunkach oddziału operacyjnego bezpośredni kontakt naczelnika wydziału z podporządkowanymi mu pracownikami na wszystkich odcinkach wymagających tego kontaktu staje się niemożliwy. Kontakty te są albo zbyt krótkotrwałe i powierzchowne, albo zbyt rzadkie i wiele spraw załatwianych jest bez udziału naczelnika. Sytuacja taką powoduje, że kierowanie wydziałem staje się fikcją. Potwierdza to praktyka, która w odruchu obronnym przed skutkami nadmiernej rozpiętości kierowania powołała do życia nieformalne struktury organizacyjne w postaci starszych inspektorów o mniejszym obciążeniu pracą, wyręczających naczelnika wydziału w niektórych czynnościach kierowania. Te nieformalne struktury nie zdają jednak egzaminu, gdyż w pewnym zakresie tylko pomagają

rozwiązać problem jak wykonać zadanie, nie mogą natomiast rozwiązać problemu — jakie zadania należy wykonać.

Nie można bowiem z pożytkiem łączyć w jednym ręku funkcji kierowniczych i równorzędnych funkcji wykonawczych, nie można nakładać skutecznie obowiązków i odpowiedzialności bez jasnego ekwiwalentu, bez określenia praw i pozycji. Wydaje się, że zachodzi konieczność utworzenia formalnych komórek organizacyjnych, niższych od wydziału (działy, sekcje, grupy), z bezpośrednim, pełnym kierownictwem, wyraźnie regulaminowo określonym w zakresie obowiązków, odpowiedzialności, uprawnień, płacy i tytułu. Jest to zresztą zabieg, który w gruncie rzeczy prowadzi do dalszej decentralizacji części obowiązków, odpowiedzialności i zakresu decydowania dotychczasowego naczelnika wydziału. O konieczności powołania komórek niższego rzędu powinny decydować realne warunki i potrzeby oddziału, toteż wspomniana rozbudowa organizacyjna nie powinna przebiegać schematycznie.

Celem rozbudowy organizacyjnej powinno być zwiększenie efektów pracy, co może być osiągnięte przede wszystkim w drodze zapewnienia prawidłowego kierowania. Tylko bowiem prawidłowe kierowanie może zagwarantować, że wykonawcy będą chcieli, umieli i mogli dobrze wykonać swe zadania.

Drugą cechą charakterystyczną naszej struktury organizacyjnej jest za mała ilość **elementów funkcjonalnych w strukturze organizacyjnej oddziałów operacyjnych**.

W oddziale operacyjnym przy obsłudze przedsiębiorstw w zakresie kredytowania i kontroli występuje cały szereg czynności i zadań wspólnych dla całego wydziału planowania i kredytów, są to: czynności przygotowawcze, określenia i wyboru metod, interpretacji, czynności techniczne, ewidencyjno-statystyczne, organizacyjne itp. Ponadto występuje bardzo wyraźnie, zwłaszcza w roku bieżącym, problematyka syntezy okręgu, bądź też pełnej syntezy sytuacji ekonomicznej okręgu, bądź też syntetycznego ujęcia pewnych wspólnych problemów międzybranżowych, jak eksport, usługi, gospodarka materiałowa, problematyka rynku itp.

Struktura organizacyjna wydziału w oddziale operacyjnym nie jest w pełni dostosowana do prawidłowego wykonywania tych zadań. Życie zmusiło niektóre oddziały do powołania bardzo różnorodnie ustawionych komórek ekonomicznych i dopiero w czerwcu 1962 roku zarządzenie Prezesa Banku Nr C/5 z dnia 4 czerwca 1962 roku sugeruje celowość powoływania w niektórych przypadkach komórek lub stanowisk pracy dla analiz zbiorczych. Zalecenia te są jeszcze ostrożne i istnienie takich jednostek uzależnione jest od aktualnych warunków kadrowych, co nie zawsze przyspiesza ich powołanie.

Sądzę, że stanowisko takie, wyraźnie korzystnie ustawione kadrowo i placowo, o różnym wprawdzie zasięgu prac i ilościowej obsadzie, jest potrzebne w każdym oddziale i jest prostą konsekwencją organizacyjną ilości i różnorodności zadań, a przede wszystkim coraz większego znaczenia w pracy terenowej ujęcia problemowego i terenowego, zwłaszcza przy tak intensywnych obecnie stosunkach Banku z organami władz terenowych i instancji partyjnych.

Z zagadnieniem za małej ilości elementów funkcjonalnych wiąże się jeszcze dziedzina kontroli inwestycji i kontroli funduszu płac. Z chwilą przyjęcia niewątpliwie słusznej tezy o integracji kontroli działalności eksploatacyjnej, funduszu płac i inwestycji przedsiębiorstw — zmiany organizacyjne w oddziałach operacyjnych poszły w kierunku likwidacji dawnych specjalistycznych ogniw organizacji liniowej i skoncentrowania tych trzech dziedzin w rękach inspektora kredytowego. Wszystkie te specjalności zmuszają inspektora kredytowego do przyswajania sobie ich z drobiazgowością utrudniającą, jeśli nie uniemożliwiającą niekiedy, postulowaną pełną integrację trzech dziedzin.

W tej sytuacji życie zmusiło niektóre oddziały do tworzenia pewnych ośrodków czysto funkcjonalnych, zadaniem których jest bliższe studiowanie danych dziedzin (fundusz płac lub inwestycje) i służenie radą, pomocą, konsultacją, a także, jeśli nie ma komórki analiz zbiorczych, prowadzenie zbiorczej ewidencji, analizy, informacji dla władz itp.

Zagadnienie sprowadza się do rozważań i badań, w jaki sposób niezbędną i z natury rzeczy uzasadnioną specyfikę tych dziedzin ująć w takie ramy organizacyjne na wszystkich szczeblach, aby zabezpieczając minimum tej specyfiki nie utrudniać lub nie podważać realizacji tezy o pełnej integracji trzech wspomnianych dziedzin. Sądzę, że byłoby to możliwe w drodze konsekwentnej, formalnej organizacji funkcjonalnej, umożliwiającej na wszystkich szczeblach korzystanie ze szczegółowej, specjalistycznej wiedzy komórek funkcjonalnych, bez rozdzwajniania ośrodków dyspozycyjnych.

Struktura organizacyjna powinna uwzględnić i zabezpieczyć coraz wyraźniej uwidoczniającą się potrzebę przekrojów: **problemowego, terenowego i gałęziowego**. Dotychczasowa struktura wszystkich szczebli aparatu planistyczno-kredytowego dostosowana jest dobrze do potrzeb w ujęciu branżowym. W tym kierunku rozwinęła się też specjalizacja. Realizacja zadań, wymagających skupienia informacji, badań i działania wokół problemu wspólnego w ujęciu czy to gałęzi, czy terenu, napotyka na trudności. Stąd bierze początek stanowisko rzeczoznawcy do spraw handlu zagranicznego w oddziałach wojewódzkich oraz w Centrali Banku zespołu koordynacyjnego do spraw działalności usługowej. Są to pierwsze skromne próby adaptacji dotychczasowej struktury organizacyjnej do wymogów i potrzeb podyktowanych przez rozwój zadań Banku.

Potrzeby te istnieją na wszystkich szczeblach organizacyjnych i odpowiednie poczynania organizacyjne powinny obejmować cały aparat, w całym aparacie bowiem brak jest rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających ujęcie gałęziowe, co przy tak silnie akcentowanej problematyce wszelkich odmian koordynacji jest zadaniem pilnym.

Na szczeblu oddziału operacyjnego brak jest rozwiązań dla ujęcia problemowego (np. usług, eksportu itp.), chyba że potrafi to wykonać komórka analiz zbiorczych. W oddziale wojewódzkim brak jest ujęcia terenowego — powiatowego (mimo że istnieje odpowiednik Centrali Banku — wydział planów wojewódzkich) oraz ujęcia niektórych problemów poza handlem zagranicznym. Dostosowanie rozwiązań

organizacyjnych do różnorodnych ujęć jest o tyle trudne, że cała dotychczasowa koncepcja bankowej kontroli przedsiębiorstw oparta jest na bardzo szerokiej penetracji Banku w sprawy branż i nie ogranicza się tylko do stawiania ogólnych i podstawowych postulatów ekonomicznych, lecz wnika w przyczyny zjawisk i podsuwa rozwiązania. Pociąga to oczywiście za sobą konieczność rozwinięcia przede wszystkim przekroju branżowego, który — jako dominujący — przesłania wszystkie inne możliwości rozwiązań organizacyjnych. Tym niemniej w ostatnich latach coraz wyraźniej zarysowuje się potrzeba wiązania problemów branżowych w problemy gałęziowe, terenowe lub w samoistne grupy problemów, nie związane z określoną tylko branżą.

Jest to wydaje się zaczątek nowej i odmiennej chyba koncepcji kontroli życia gospodarczego ze strony Banku. Na razie stwarza on wyraźne kłopoty aparatowi bankowemu i domaga się nowych form organizacyjnych.

Do problemów struktury organizacyjnej należy również zagadnienie **obciążenia pracą inspektora kredytowego w oddziale operacyjnym**. A priori można przyjąć, że nie ma żadnego prawidłowego i niewątpliwego miernika pracy kredytowej, a zatem nie ma też pewnego wskaźnika obciążenia; wszystkie stosowane dotąd wskaźniki pozwalają jedynie w przybliżeniu i tylko porównawczo oceniać istniejące obciążenie. Przy wszelkich badaniach i porównaniach posługujemy się z reguły wskaźnikiem statystycznym, nie zakładającym żadnych rezerw na urlopy wypoczynkowe, macierzyńskie, choroby, uzupełnianie studiów, stałe szkolenie nowych pracowników, okresowy wzrost zadań itp. Tego typu obciążenia powodują, że faktyczny wskaźnik obciążenia różni się od wskaźnika statystycznego nieraz bardzo znacznie. Uogólniając zagadnienie można je sprowadzić do postulatu racjonalnej organizacji pracy — utrzymania dostatecznych, rozsądnych rezerw ludzkich na wypadek wzrostu napięcia zadań lub zapewnienia zastępstwa na wypadek przeszkody w normalnym, ciągłym działaniu poszczególnych ogniw struktury organizacyjnej. Brak rezerw w kalkulacji obciążenia powoduje bezpośrednio zjawisko wyczuwalnego przeciążenia pracowników.

Na marginesie problemu obciążenia pozostaje jeszcze bardzo trudne, ale niemniej istotne zagadnienie optimum obciążenia (statystyczny wskaźnik obciążenia), to jest ustalenie jaka jest średnia suma zadań, które mogą być wykonane prawidłowo, zgodnie z zasadami, przepisami i wymogami, jakie się Bankowi stawia. Pomimo trudności zagadnienie to jest bardzo istotne, gdyż od tego zależy odpowiedź na pytanie czy i jak Bank może wykonać swe zadania oraz czy i na jakich warunkach może przyjmować zadania nowe.

Następny element, to zagadnienie specjalizacji. Jedyną w zasadzie przesłanką specjalizacji powinna być odrębność lub specyfika ekonomiki przedsiębiorstw. Sprawę skomplikował jednak postulat specjalizacji pod kątem obsługi rad narodowych. W niektórych przypadkach powoduje to grupowanie u inspektora kredytowego przedsiębiorstw o różnej specyfice ekonomiki, ale podporządkowanych jednemu organowi władzy terenowej. Nie jest to układ nie-

zbędny, gdyż — jak praktyka uczy — jednolitość czy też specyfikę polityki terenowej uzyskuje się praktycznie przez ustalenie kierunków pracy inspektora i odpowiednie decyzje zapadające na szczeblu kierownictwa oddziału, które te właśnie kierunki nadaje w wyniku osobistych kontaktów z prezydiami rad narodowych, komisjami i organami rad, komitetami powiatowymi itp. Specjalizacja według podporządkowania jednostek gospodarczych radom i ich organom nie zapewnia pozytywnych rezultatów i utrudnia rozwijanie specjalizacji podmiotowej według ekonomiki przedsiębiorstw.

Poza tym rodzajem specjalizacji (podmiotowej) niezbędna jest w oddziale specjalizacja w zakresie czynności przygotowawczych. Dotyczy to przygotowywania wszelkiego rodzaju układów, tabel, formularzy itp. schematów dla powtarzalnych i porównywalnych czynności w całym wydziale czy jego części. Taka specjalizacja z natury rzeczy powinna się rozwijać w komórce analiz zbiorczych. Na ten rodzaj specjalizacji ciągle jeszcze w oddziałach, zwłaszcza mniejszych, zbyt mało zwraca się uwagi, pomimo że kumulowanie czynności przygotowawczych pozwala na znacznie lepsze ich opracowanie i ogromnie zmniejsza nakład pracy inspektorów.

Postulaty dotyczące organizacji czynności wykonywanych w ramach struktury organizacyjnej

Na problem obciążenia pracą i trudności prawidłowej realizacji zadań wpływają nie tylko zagadnienia samej struktury organizacyjnej, ale również w nie mniejszym bynajmniej stopniu organizacja czynności wykonywanych w ramach tej struktury. Zagadnienia te ujmuję w trzech grupach, jako zagadnienia związane: z określeniem celów, z organizowaniem czynności, z kontrolą wykonania czynności.

Tak, jak w wytworzonej strukturze organizacyjnej wskazane byłoby dokonanie pewnych zmian, tak samo w zakresie tak zwanej organizacji czynności niezbędne są — wydaje się — pewne modyfikacje, które mogą zmniejszyć, niekiedy bardzo wyraźnie, istniejące już napięcia w pracy.

Zagadnienia związane z określeniem celów. Podstawowym zagadnieniem jest tu **zasada koncentracji i hierarchizacji zadań**. Obecny układ polega na tym, że zadania Banku, sformułowane w przepisach, dotyczą generalnie wszystkich przedsiębiorstw kontrolowanych przez NBP niezależnie od tego, w których grupach tych jednostek dany problem ma dla gospodarki narodowej zasadnicze lub peryferyjne znaczenie. Dotyczy to przede wszystkim obowiązków w zakresie kontroli funduszu płac i kontroli inwestycji przedsiębiorstw. Jeżeli suma zadań przekracza możliwości aparatu wykonawczego w terenie, to obowiązek dokonania wyboru zadań obciąża kierownictwo oddziału operacyjnego. Wybór dokonywany jest na tle różnego rodzaju dyspozycji i wskazówek Centrali Banku oraz oddziału wojewódzkiego i polega na określeniu, które z zarejestrowanych do wykonania — zgodnie z przepisami — czynności mogą być wykonane przy uwzględnieniu szacunkowego bilansu czasu danego inspektora. Wybór ten podlega dalszym zmianom i uzupełnieniom w toku realizacji.

Wybór „na dole” zawiera w sobie elementy subiektywnej, lokalnej oceny wagi czy priorytetu danego zagadnienia, co nie zawsze w pełni zabezpiecza skoncentrowane uderzenie Banku na odcinek najistotniejszy w skali całości gospodarki, a ponadto stwarza niezbyt naturalną i psychologicznie niekorzystną sytuację stałego nadmiaru obowiązków w stosunku do możliwości. Praktyka wykazała, że istnieje również alternatywa koncentracji na szczeblu Centrali Banku. Klasycznym przykładem tej alternatywy jest podział zadań w zakresie problematyki handlu zagranicznego. Zastosowanie takiej metody koncentracji, szczególnie w dziedzinie kontroli funduszu płac i inwestycji przedsiębiorstw, jest może jednym z podstawowych środków rozluźnienia napięcia w pracy planistyczno-kredytowej pionu Banku. Metoda ta poza tym zwiększy skuteczność działania Banku, gdyż tylko skoncentrowane, a nie rozproszone działanie na szerokim froncie może dać szybki i pożądany skutek, zwłaszcza wówczas, gdy na rozwijanie szerokiego frontu działań brakuje sił. Zrozumiałe jest, że zagadnienie koncentracji na szczeblu Centrali Banku w pewnym zakresie wykracza poza sferę posunięć wyłącznie organizacyjnych i staje się problemem zakresu stawianych przed Bankiem zadań. Sądzę jednak, że jest to droga, na której można pogodzić interesy ogólne gospodarki narodowej z możliwościami Banku.

Następnym problemem jest zagadnienie **ustabilizowania metod i form zarządzania**. Mam tu na myśli wytyczanie celów i kierunków przez Centralę Banku i przez oddział wojewódzki, programowanie i planowanie prac, kontrolę, ewidencję, statystykę, sprawozdawczość itp. Mamy tu do czynienia z pewną płynnością form i zmiennością metod, przy czym płynność ta nie zawsze jest dyktowana koniecznością innego etapu potrzeb czy rozwoju zadań. Postulowana stabilność w tym zakresie bynajmniej nie grozi skostnieniem i stagnacją — zakłada jednak dopuszczalność zmiany jedynie wówczas, gdy jest ona konieczna, pożyteczna i wypróbowana. Poza tym sądę, że wszelkie zmiany powinny uwzględniać również postulat zachowania porównywalności. Przez ustabilizowanie pewnych form zarządzania można uzyskać, szczególnie w oddziale operacyjnym, znaczne zmniejszenie pracochłonności przyswajania nowych rozwiązań.

Na marginesie przepisów i zadań przez nie określonych zanotować należy zagadnienie **korelacji zadań Banku z zadaniami i możliwościami przedsiębiorstw**. Najczęściej Bank, dzięki stosunkowo sprawniejszej pracy swego aparatu, wyprzedza jednostki gospodarcze w rozprowadzaniu w teren zadań wspólnych lub związanych z zadaniami przedsiębiorstw. W rezultacie aparat terenowy Banku zużywa wiele wysiłku i czasu na wprowadzanie przedsiębiorstw w nieznaną im jeszcze zagadnienia. Sprawa ta zastrza się, jeśli Bank związany jest terminami, które — wobec czasu niezbędnego na dotarcie zadań do przedsiębiorstw po ich linii służbowej — są z założenia nierealne.

Zagadnienia związane z organizowaniem czynności. Czynności kredytowania i kontroli można podzielić na dwie grupy: czynności, które z uwagi na ich charakter, warunki i inne okoliczności mogą być

wykonane tylko indywidualną metodą przy zmiennej organizacji toku czynności oraz takie czynności, których tok, kolejność czy metoda mogą być uporządkowane, wzorcowo (nie schematycznie) określone. Pierwszy typ czynności może być organizowany przez samego inspektora i jedynie nadzorowany oraz konsultowany przez bezpośredniego kierownika, którego funkcja wymaga oczywiście odpowiedniego ustawienia, o czym już była mowa. Drugi typ czynności może być, i pewnym stopniu jest, **regulowany, określany i wzorowany** przez wszystkie szczeble, nie dość jednak systematycznie i konsekwentnie.

Porządkowanie, ujednolicanie (w granicach możliwości i pożytku), racjonalizowanie w kierunku eliminowania nieproduktywnej straty czasu w toku wielu czynności kredytowych powinno być w większym niż dotychczas stopniu zorganizowane oraz stosowane powszechniej na wszystkich szczeblach. Dużo już w tej dziedzinie zrobiono, ciągle jednak brak jeszcze na przykład badań porównawczych stosowania różnych metod i wskazywania lub wprowadzania metod wypróbowanych; brak zorganizowanej w tym zakresie wymiany między oddziałami i województwami oraz brak dostatecznego nadzoru w tych sprawach przez szczeble nadrzędne.

Odczuwa się poza tym brak odpowiedniego, teoretycznego przeszkolenia aparatu kierowniczego w zakresie problematyki naukowej organizacji pracy, z szerokim uwzględnieniem konkretnych problemów bankowych.

Większą niż dotychczas uwagę należałoby zwrócić na stopień machinalizacji czynności kredytowych, przez co rozumiem zastąpienie w powtarzających się sytuacjach każdorazowo obmyślanych rozwiązań z góry ułożonym schematem. Przykładem klasycznym może tu być statystyka oddziałowa. Istnieje pewne minimum danych statystycznych, niezbędnych dla każdego oddziału. Minimum to powinno być w skali całego Banku określone, opracowane graficznie, wydrukowane i doręczone jako obowiązujące. Elementy niezbędne w sytuacji konkretnego oddziału, a wykraczające poza minimum, powinno skoordynować kierownictwo oddziału, ustalające układ, wzory i metody. Wszelkie tego typu zabiegi organizacyjne mają ogromne znaczenie dla ekonomizacji procesu pracy.

Ostatnim wreszcie zagadnieniem z grupy organizowania czynności jest **problem przekazywania informacji** między poszczególnymi szczeblami i ogniwami struktury organizacyjnej. Techniczna strona tego zagadnienia sprowadza się do urządzeń telekomunikacyjnych, zabezpieczających sprawne, szybkie, wzajemne komunikowanie się poszczególnych jednostek organizacyjnych, w szczególności w oddziałach operacyjnych. Braki w zakresie technicznej łatwości porozumiewania się oddziałów operacyjnych z oddziałem wojewódzkim są zapewne jedną z przyczyn pewnej ociężałości, charakteryzującej naszą służbę informacyjną, przy czym mam tu na myśli system informacji bieżących.

Zagadnienia związane z kontrolą czynności. Odróżnia się **kontrolę wewnętrzną**, na którą składa się nadzór bieżący i kontrola następna, wykonywana w danej jednostce organizacyjnej przez jej kierownictwo oraz **kontrolę zewnętrzną**, to jest zawsze kontrolę następną, wykonywaną przez jednostkę

nadrzędną lub aparat rewizyjny. Kontrola zewnętrzna, głównie rewizyjna, wyróżnia się wysokim stopniem zorganizowania i ujednolicenia, natomiast organizacja kontroli wewnętrznej została w maju 1962 roku (ZP C/3/62) całkowicie zdecentralizowana (w zakresie pionu planistyczno-kredytowego). Podstawą tej decyzji był wysoki stopień sformalizowania dawnej organizacji kontroli wewnętrznej, co istotnie praktyka potwierdziła. Powstają jednak wątpliwości czy jedynym wyjściem z tej sytuacji była całkowita decentralizacja zasad kontroli. Sądzę, że niezbędne jest ustalenie głównych zasad, podstawowych kierunków i celów tej kontroli z pozostawieniem dyrektorowi oddziału swobody wyboru metod i środków najskuteczniejszych w warunkach danego oddziału. Niezależnie od tego wydaje się celowe zorganizowanie przez jednostki nadrzędne wymiany doświadczeń i pomocy oddziałom, gdyż sprawa ta jest trudna i skomplikowana. Szczególnie trudne i kłopotliwe w warunkach liczebniejszych wydziałów i jednoosobowego kierownictwa tych wydziałów jest dobre zorganizowanie nadzoru bieżącego nad samoorganizacją czynności inspektora kredytowego. Nadzór bieżący ma chyba największe znaczenie dla zmniejszenia wyczuwalnego napięcia w pracy kredytowej i dlatego wydaje się, że w organizacji tego nadzoru potrzebna jest oddziałom wnikliwa pomoc i odpowiednie wskazówki. Również niełatwy jest problem organizacji kontroli następnej w ramach kontroli wewnętrznej. W tym zakresie jest niewątpliwie duże pole do działania dla czynników organizujących pracę kredytową.

Jeśli chodzi o zagadnienie **kontroli zewnętrznej** (w stosunku do oddziału operacyjnego), to istnieje pewna nierównomierność rozwiązań organizacyjnych. Kontrole prowadzone przez aparat rewizyjny zostały ostatnio uporządkowane i zorganizowane w stopniu chyba optymalnym na obecnym etapie (uchwała Zarządu Banku Nr 12 z dnia 18 kwietnia 1962 roku). Należy przypuszczać, że wiele z dotychczasowych trudności i niejasności uda się rozwiązać lub uniknąć, jeśli tylko słuszne intencje i założenia systemu rewizji działalności ekonomicznej oddziałów zostaną w pełni i we właściwym duchu zrealizowane.

Pozostaje jednak zagadnienie kontroli następnych, wykonywanych przez aparat oddziałów wojewódzkich i Centrali Banku w jednostkach szczebla niższego.

STEFAN SZALOWSKI

PRZYCZYNEK DO DYSKUSJI NA TEMAT ORGANIZACJI PRACY W ODDZIALE OPERACYJNYM NBP

Dość często — mimo powoływania się na naukę o organizacji i kierownictwie oraz podkreślania znaczenia dorobku tej nauki — książki, referaty, artykuły i inne podobne materiały z tej dziedziny traktuje się jako bardzo interesujące tylko dla specjalistów w Centrali Banku i w oddziałach wojewódzkich; jednocześnie też dość często spotyka się

Funkcja kontrolna tych jednostek jest nierozdzielnie związana z podstawowymi ich zadaniami. Jednakże forma, metoda, zakres i tryb kontroli jest całkowicie pozostawiony do uznania każdej z tych jednostek. Nie jestem w pełni przekonany czy ogromna różnorodność rozwiązań, dyktowana nie tylko specyfiką terenu, ale i różnym subiektywnym rozumieniem tego problemu, przygotowaniem teoretycznym, stopniem inwencji, samodzielności i operatywności — czy tak zróżnicowana z obiektywnych, ale i subiektywnych względów — kontrola następna zabezpiecza w jednakowym stopniu prawidłową realizację zadań.

Problem kontroli następnej, pozarewizyjnej, jest bardzo skomplikowany i w ramach tych rozważań nie mieści się możliwość-zarysowania choćby tematów, jakie mogą być dyskutowane. Tym niemniej zagadnienie to jest żywe, bardzo aktualne i ma duże znaczenie dla sprawy zabezpieczenia prawidłowego wykonania zadań Banku.

Na tym można by zakończyć wyliczanie głównych postulatów zmodyfikowania niektórych rozwiązań z zakresu struktury organizacyjnej i organizacji czynności planistyczno-kredytowego aparatu Banku. Ogólną, wspólną ich cechą jest chyba dążność do jeszcze wydatniejszego zwiększenia roli i znaczenia czynników organizacji pracy przy rozwiązywaniu trudnego problemu znacznego napięcia pracy w pionie ekonomicznym. Zdawać należy sobie sprawę z tego, że oprócz elementu organizacji niepoślednie znaczenie mają również czynniki psychiczne i socjologiczne, a zwłaszcza wszelkiego rodzaju bodźce materialnego i niematerialnego zainteresowania. Zwiększenie roli i znaczenia tych bodźców może niewątpliwie wpłynąć na jeszcze większą intensywność wysiłku aparatu wykonawczego.

Zasadniczym jednak zadaniem, stojącym przed całym aparatem kierowniczym na wszystkich szczeblach, jest spowodowanie, aby ponoszony wysiłek był jak najbardziej racjonalny, to jest aby istniał jak najkorzystniejszy stosunek między ponoszonym nakładem i uzyskanym efektem.

Najprostszą, choć nie najłatwiejszą, ale w pełni niemal dostępną i od nas samych głównie zależną, jest droga zwiększenia we wszystkich jednostkach roli czynnika organizacji w wielkich i małych, programowych i tych szarych, codziennych problemach pracy.

pogląd, że w praktyce pracy oddziałowej studiowanie tych materiałów stanowi jeszcze jedno więcej obciążenie niezbyt potrzebne, ponieważ przy rozwiązywaniu małych zagadnień organizacyjnych w oddziale wystarcza zdrowy rozsądek. Mając to na uwadze wydaje mi się, że główną zasługą autorów artykułów na temat zagadnień kierownictwa i orga-

nizacji oddziału, zamieszczonych w niniejszym numerze Wiadomości NBP, jest praktyczne udowodnienie błędności opinii wyżej przytoczonej. Przeprowadzona przez nich analiza zagadnień kierownictwa oddziału i organizacji pracy w wydziale kredytów na tle sytuacji w oddziałach przedstawia możliwość i potrzebę praktycznego wykorzystania teorii organizacji. Z analizy tej wynika dużo zagadnień niedostatecznie dotychczas rozwiązanych w oddziałach bądź wymagających jeszcze dokładniejszego zbadania przy wykorzystaniu tej pomocy, jaką daje dobra znajomość teoretycznych zasad organizacji.

Niewątpliwie, można by autorom wspomnianych artykułów zarzucić, że wiele problemów pominęli. Należy jednak zaznaczyć, że nawet ludziom zawodowo „na co dzień” zajmującym się problematyką teorii i praktyki organizacji trudno przychodziło przedstawienie tej problematyki na tle organizacji oddziału — a zwłaszcza wówczas, gdy referat lub wykład ma zmieścić się w czasie ograniczonym do jednej lub dwóch godzin. Przykład tego mieliśmy podczas jednej z tak zwanych szkoleniowych kursokonferencji dla dyrektorów oddziałów. Wygłoszony podczas takiej konferencji, przez wybitnego znawcę zagadnień organizacji i kierownictwa, jednogodzinny wykład na temat zasad teorii organizacji został przez niektórych uczestników konferencji dość krytycznie oceniony, jako niewiele im dający. Może więc dyskusja nad zagadnieniami poruszonymi w artykułach, zamieszczonych w niniejszym numerze Wiadomości ułatwi też w pewnej mierze zajęcie stanowiska co do tego, w jakim zakresie (tematyki i czasu) należy przy okazji różnych szkoleniowych kursokonferencji omawiać zagadnienia teorii organizacji, aby należycie zainteresować słuchaczy.

Powracając do sprawy zasadniczej, jaką jest konfrontacja teorii i praktyki organizacji w oddziałach stwierdzam, że studiowanie odpowiedniej literatury pozwala ostrzej widzieć braki w organizacji nawet tak relatywnie małych jednostek organizacyjnych, jakimi są oddziały Narodowego Banku Polskiego. W formie wykazu tych braków lub problemów wymagających wyjaśnienia chciałbym zwrócić uwagę na kilka momentów. Poruszę przy tym oddzielnie momenty dotyczące ogólnych zagadnień kierownictwa w oddziale i odrębnie dotyczące zagadnień organizacji pracy w wydziale kredytów.

Problem znalezienia miary między tendencjami do decentralizacji decyzji a tendencjami odwrotnymi

Przepisy organizacyjne dla oddziałów operacyjnych Narodowego Banku Polskiego, wprowadzone w roku 1959, ustalają zadania oddziału operacyjnego jako jednostki zorganizowanej oraz zasadnicze obowiązki i uprawnienia dyrektora oddziału — ze szczególnym uwzględnieniem organizacji pracy. Przed wydaniem tych przepisów rozważano różne ich koncepcje, przy czym początkowo zamierzano — tak, jak to na ogół jest w przepisach innych instytucji w naszym kraju — z góry podzielić zadania pomiędzy poszczególne komórki podstawowe oddziału (wydziały, sekcje lub wydzielone stanowiska pracy). Koncepcje te jednak odrzucono, mając na uwadze, że takie przepisy oznaczałyby zwycięstwo tendencji centralistycznych i tendencji do autonomizacji pionów funkcjonalnych

w Banku oraz ograniczałyby odpowiedzialność i wolność decyzji dyrektora oddziału.

Tym niemniej wydaje się, że problem powinien być jeszcze przedyskutowany i należałoby wyjaśnić czy w większości oddziałów sytuacja potwierdza słuszność zasad przyjętych w przepisach. Spotyka się bowiem nieraz jeszcze życzenia, by Centrala dokładnie określała zadania niektórych stanowisk pracy w oddziałach (na przykład „komórek ekonomicznych” czyli komórek analiz zbiorczych, planowania i statystyki) i aby uregulowała zagadnienia podziału pracy i współpracy pomiędzy wydziałami kredytów a wydziałami operacyjno-rachunkowymi. Osobiście uważam, że narzucenie dyrektorom oddziałów, w formie centralnych zarządzeń, rozwiązań tego rodzaju problemów, w istotny sposób ogranicza wolność decyzji a tym samym odpowiedzialność dyrektora.

Rodzaje czynności kierowniczych, kryteria określające wykonywanie przez daną osobę czynności kierowniczych lub niekierowniczych

Teoria organizacji stwierdza, że czynności kierownicze polegają głównie na podejmowaniu decyzji, a poza tym na: doborze podwładnych, określaniu zakresu ich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, motywowaniu zleconych im do wykonania obowiązków, bieżącym nadzorze i kontroli. Przy takim określeniu czynności kierowniczych zakłada się, że istotą kierowania jest podejmowanie decyzji i że pracownik kierujący musi mieć podwładnych.

Wydaje się, że założenie to trzeba skonfrontować z czynnościami wykonywanymi w oddziale przez tak zwanych pracowników kierujących stanowiskami pracy kredytów i przez kierowników sekcji bądź stanowisk pracy w wydziałach operacyjno-rachunkowych. O ile bowiem, co się tyczy dyrektora, naczelnika i głównego księgowego nie ma chyba wątpliwości, że czynności przez nich wykonywane odpowiadają wspomnianym kryteriom czynności kierowniczych, o tyle znane są wątpliwości co do potrzeby ustalania w oddziale kierowników niższych szczebli. Autorzy artykułów, o których wspomniano na wstępie niniejszych uwag, wypowiadają wprawdzie — oparte na osobistym doświadczeniu — poglądy za lub przeciw powoływaniu kierowników kilku-osobowych stanowisk pracy w wydziale kredytów, lecz wiążą je wyłącznie z zagadnieniem wielkości wydziału. Nie podważając słuszności powoływania w konkretnej sytuacji stanowisk kierowniczych poniżej szczebla naczelnika wydziału, trzeba jednak wyjaśnić czy generalnie słuszne jest traktowanie jako kierowników na przykład osób kierujących stanowiskami pracy w wydziale kredytów — w świetle wykonywanych przez nich czynności.

Uważam za słuszne stwierdzenie, zawarte w opracowaniu zbiorowym dyrektorów Ligenzy, Wasieńczuka i Wójcika na temat organizacji pracy kierowniczej, że przy założeniu zgrupowania w ręku dyrektora kierunkowych i ważniejszych decyzji wykonawczych, istnieje praktyczna trudność podzielenia pozostałych decyzji wykonawczych między dwa szczeble, to jest między naczelnika wydziału i kierowników stanowisk. Jeśli zaś kierownik stanowiska nie ma uprawnień do wydawania decyzji — nie jest

kierownikiem; pozostaje tylko problem organizacji nadzoru, kontroli i instruktażu pracy poszczególnych zbiorowych lub indywidualnych stanowisk pracy.

Nadzór, kontrola i koordynacja pracy

Pod względem ilości osób zatrudnionych oddziały Narodowego Banku Polskiego nie są dużymi jednostkami. Rozpiętość jednak ich zadań powoduje, że dyrektor i naczelnicy (główny księgowy) często mają poważne trudności przy wykonywaniu czynności bieżącego nadzoru, koordynacji i kontroli wykonania zadań. Trudności te w praktyce próbuje się rozstrzygać, na przykład przez tworzenie stanowisk zastępców dyrektora, przez powoływanie nowych wydziałów lub przez powoływanie specjalnych stanowisk kontrolerów wewnętrznych i ostatnio przez wykorzystywanie dla celów kontroli i koordynacji również komórek analiz zbiorczych.

Wydaje mi się, że zagadnienia nadzoru, kontroli i koordynacji pracy w oddziale zostały przez autorów omawianych artykułów przedstawione głównie w świetle teorii, to jest bez odpowiedniego przedstawienia ich na tle praktyki. Szczególnie ważne wydaje mi się wyjaśnienie roli etatowego zastępcy dyrektora oddziału; praktyczne określenie jego kompetencji i obowiązków w okresie, gdy urzęduje on równoległe z dyrektorem. Czy i w jakim zakresie faktycznie dyrektor przekazał mu uprawnienia do decydowania? Wiadomo bowiem, że o ile zastępcy dyrektora został zlecony nadzór nad pracą określonych komórek i koordynacja ich pracy, skuteczność wykonania zleconych mu zadań w dużej mierze zależy od jego uprawnień do decydowania. Z drugiej strony jednak przyjęta w oddziałach zasada kolegiałnego omawiania ważniejszych decyzji, przy zwyczajowym zastrzeżeniu ich do kompetencji dyrektora, wywiera zdaje się istotny wpływ na ograniczanie — do spraw stosunkowo bardzo drobnych — kompetencji zarówno zastępcy dyrektora, jak i naczelników. Idąc dalej w tych rozważaniach dochodzę do wniosku, że możliwości delegowania na kierowników niższych szczebli (pracowników kierujących stanowiskami pracy) uprawnień do decyzji są praktycznie jeszcze mniejsze. Jednocześnie można powiedzieć, że praktyka rozwiązań organizacyjnych w oddziałach nie dostarczała nam dotychczas wzorów ułatwiających dyrektorowi większego oddziału zorganizowanie skutecznego nadzoru i koordynacji pracy poszczególnych wydziałów. Podkreślam, że problem ten moim zdaniem występuje tylko w większych oddziałach, zatrudniających ponad 50 pracowników. Wydaje się bowiem, że w oddziałach mniejszych naczelnik wydziału kredytów i główny księgowy na ogół w dostateczny sposób ułatwiają dyrektorowi wykonanie tego zadania.

Problem tak zwanej kontroli wewnętrznej też chyba nie został dostatecznie naświetlony. Problem ten posiada szczególne znaczenie w zakresie prac operacyjnych i księgowych. Zakładając, że tematyka organizacji tych prac wymaga całkowicie odrębnego i szerokiego omówienia, pominięcie w omawianych artykułach problemu kontroli wewnętrznej w pionie operacyjno-rachunkowym jest uzasadnione. Natomiast dla przedstawienia kontroli wewnętrznej w pionie planowania i kredytów należałoby chyba przeprowa-

dzić analizę funkcji pracowników kierujących stanowiskami pracy — ze szczególnym uwzględnieniem stanowisk analizy zbiorczej.

Czynnik ludzki a kierowanie

Organizacja oddziału to nie tylko przepisy i różne narzędzia pracy. Organizacja oddziału to przede wszystkim jego załoga, jej współpraca z kierownictwem w wykonaniu zadań oddziału i świadomość każdego członka załogi, że jego rola nie kończy się na formalnym wykonaniu zleconych mu prac. Zagadnienia usprawnienia organizacji i kierownictwa ściśle wiążą się z zagadnieniami wchodzącymi w zakres psychologii i socjologii pracy. Wszystkie twórcze osiągnięcia w każdym zakładzie pracy z reguły mają miejsce tylko w tych warunkach, które ogólnie określamy dobrą atmosferą pracy, klimatem pracy itp. Cała wydajność i poziom pracy związane są z odpowiednim ułożeniem stosunków między ludźmi w zakładzie pracy.

Wspomniane już opracowania w sprawie zagadnień kierowania oddziałem omawiają przeważnie tylko dziedzinę tak zwanych czynników obiektywnych, to jest czynników od pracowników niezależnych. Pominięcie w nich dziedziny czynników subiektywnych, dotyczących osobowości pracownika, jako podmiotu organizacji, jest może uzasadnione ramami artykułowymi, lecz niewątpliwie wymaga uzupełnienia w drodze specjalnych opracowań ze strony dyrektorów, posiadających w tej dziedzinie odpowiednie doświadczenie.

Za konieczne uważam, podbudowane przykładami omówienie przedstawiające, jakie warunki subiektywne pomagają w kierunku zbliżania się pracy oddziału do optimum, a w szczególności:

— jakie postępowanie kierownictwa wzmacnia świadomość współuczestniczenia pracowników w procesie zbliżenia pracy do optimum,

— psychologiczne i socjologiczne problemy stosunków społecznych, podziału czynności i kooperacji zespołów w oddziale, związane z pobudzaniem wydajności zarówno pracy zespołowej, jak i indywidualnej,

— rozwiązywanie problemów uzdolnień pracowników do danej pracy, zgodność fizycznych i psychicznych predyspozycji pracownika ze zleconymi mu czynnościami (interesujące zwłaszcza byłoby przedstawienie sposobów badań tych uzdolnień — na przykład testami, które jak mi wiadomo stosują już niektórzy dyrektorzy oddziałów).

*

Grupę zagadnień organizacji pracy w wydziale kredytów można podzielić na dwie główne części:

- a) zagadnienia strukturalne,
- b) zagadnienia działania w sposób zorganizowany.

Zagadnienia strukturalne wydziału kredytów

Na czoło zagadnień strukturalnych, czyli zagadnień organizacji statycznej wydziału kredytów, wysuwa się zagadnienie podziału pracy i powoływania w ramach wydziału różnych komórek wewnętrznych. Zagadnie-

nie to w interesujący sposób omawia opracowanie dyrektorów Ligenzy, Wasieńczyka i Wójcika. Autorzy tego opracowania rozróżniają dwa podstawowe kryteria grupowania czynności w wydziale kredytów:

— kryterium przedmiotowe, przy czym przedmiotem podziału są kontrolowane i kredytowane przedsiębiorstwa w aspekcie całości zadań oddziału,

— kryterium czynności, polegające na podziale poszczególnych czynności między specjalizujące się w ich wykonywaniu komórki (na przykład: kontrola funduszu płac, kontrola inwestycji, planowanie kasowe, statystyka).

Według opinii wspomnianych osób podział przedmiotowy jest najdogodniejszy z punktu widzenia ustalenia odpowiedzialności pracowników i automatycznej koordynacji celów cząstkowych czynności wykonywanych przy kontroli i kredytowaniu przedsiębiorstw, podział zaś według czynności pogłębia specjalizację pracowników i tym samym zwiększa cząstkowe efekty pracy każdego pracownika.

Podział prac kontrolno-kredytowych pomiędzy poszczególne komórki według kryterium przedmiotowego można też rozpatrywać w aspekcie wewnątrzoddziałowym i w aspekcie międzyoddziałowym oraz w aspekcie podporządkowania przedsiębiorstw budżetowi centralnemu, budżetom terenowym, organizacjom spółdzielczym i społecznym, jak też wreszcie w aspekcie rodzajów działalności (przemysł, handel, usługi) i ekonomiki szczegółowej (przemysł metalowy, spożywczy itp.).

Zdaniem wspomnianych osób wewnątrzoddziałowy podział pracy pomiędzy inspektorów kredytowych w zasadzie powinien być dokonywany według kryterium przedmiotowego z uwzględnieniem ekonomiki szczegółowej przedsiębiorstw, bez względu na to czy są to przedsiębiorstwa budżetu centralnego, czy też budżetu terenowego lub przedsiębiorstwa spółdzielcze. Znajomość bowiem ekonomiki szczegółowej jest najważniejszym i najtrudniejszym zadaniem inspektorów kredytowych. Jednocześnie autorzy odnośnego opracowania podkreślają trudności, jakie stoją przed inspektorami kredytowymi przy takim podziale pracy i wysuwają pytanie czy można taki podział uznać za optymalny?

Pytanie to jest w pełni uzasadnione i pożądane byłoby szerokie omówienie tego zagadnienia.

Zdaniem moim rozstrzygnięcie zgodne z zasadami teorii organizacji zależy od jasnego ustalenia celu, który chcemy osiągnąć przez taki lub inny podział pracy. Jeśli celem tym jest bezpośrednie wpływanie inspektora, przez działalność pieniężno-kredytową i kontrolną, na pomyślne wykonanie zadań gospodarczych poszczególnych przedsiębiorstw, to podział pracy według kryterium przedmiotowego w aspekcie całości zadań kontrolno-kredytowych wydaje się najsluszniejszy. Przemawia za nim przede wszystkim możliwość kompleksowej analizy działalności danego przedsiębiorstwa.

Takie sprecyzowanie celu, kładące główny nacisk na bezpośrednią działalność inspektora w stosunku do przedsiębiorstwa, usuwa nieco w cień rolę Banku jako centrum badań i informacji ekonomicznych. Badania takie i informacje, niezbędne dla jednostek

wyższych szczebli, w związku z prowadzeniem przez nie polityki gospodarczej, prawdopodobnie lepiej mogą przeprowadzać i opracowywać wyniki specjaliści w zakresie poszczególnych zagadnień kontroli i kredytowania przedsiębiorstw. Jeśliby więc przy ustalaniu zasadniczego celu, dla którego osiągnięcia wprowadza się odpowiedni podział pracy, uznano że pierwszoplanowym zadaniem jest głębokie rozeznanie poszczególnych problemów ekonomicznych przedsiębiorstw, należałoby może zrewidować dotychczasowe kryteria podziału pracy w wydziale kredytów.

Zagadnienie działania w sposób zorganizowany

Teoria organizacji szczegółowo określa zasady działania w sposób zorganizowany. W cyklu działania, zasługującego na nazwę działania w sposób zorganizowany, na czele stoi stwierdzenie i ściśle określenie celu działania. Przy planowaniu kroków zmierzających do osiągnięcia tego celu, ich realizacji i sprawdzenia efektów teoria organizacji wskazuje na konieczność rozpatrywania skuteczności, efektywności i ekonomiczności działania.

Uważam, że wykaz zagadnień organizacji w wydziale kredytów mógłby być bardzo obszerny, gdyby wszyscy autorzy artykułów w tej sprawie przeprowadzili konfrontację poszczególnych działań podejmowanych w wydziałach kredytów z teorią działania w sposób zorganizowany.

Wydaje się na przykład, że gdyby w każdym oddziale zbadano dokładnie czy przy przygotowywaniu i przeprowadzaniu inspekcji przedsiębiorstw stosowano się do omawianych w teorii organizacji etapów działania w sposób zorganizowany, wyniki osiągane mogłyby być ogólnie biorąc znacznie lepsze. Wiadomo bowiem, że często już na samym wstępie „preparacja” inspekcji nie odpowiada tym zasadom.

Zasady „machinalizacji” działania i „instrumentalizacji” również powinny stać się nawykiem myślowym wszystkich odpowiedzialnych za pracę pracowników Banku. Zastępowanie bowiem każdorazowo od nowa obmyślanych rozwiązań przy masowo lub często powtarzanych pracach (na przykład w zakresie zestawień analitycznych, związanych z opiniowaniem planów finansowania inwestycji) przez z góry obmyślane schematy zaoszczędza siły i pozwala je zużyć na bardziej efektywne prace. Wprężenie zaś w proces działania ludzkiego coraz to bardziej doskonałych narzędzi pracy jest jedną z najbardziej efektywnych postaci minimalizacji interwencji.

Problem instrumentalizacji w oddziałach, to zdaje się głównie problem zaopatrzenia w odpowiednie maszyny biurowe. Nie na wiele jednak przydadzą się najlepsze narzędzia, jeśli z braku umiejętności posługiwania się nimi będą bezczynne lub uszkodzone. Prawdopodobnie przy dokładnej analizie problemu w wielu oddziałach znalazłyby się dowody na to, że powtarzanie tego rodzaju truizmów jest uzasadnione (sprawa wykorzystania suwaków obliczeniowych, przydzielonych inspektorom kredytowym, wykorzystanie elektrycznych maszyn do pisania lub adresarek itp.).

ROLA KADRY TECHNICZNEJ W BANKU INWESTYCYJNYM

Wielka różnorodność zadań inwestycyjnych, ich zakres i stale zwiększająca się wielkość nakładów na te zadania — stwarza bardzo poważny i skomplikowany problem dla wszystkich uczestników działalności inwestycyjnej. Aczkolwiek plan pięcioletni określa zadania w ogólnym układzie, a roczne plany wycinkowe uściślają je, nie można uniknąć zmian i uzupełnień wynikających między innymi z postępu technicznego, a także z przyczyn niedoskonałości systemu planowania i braku dostatecznie zadowalających metod postępowania. Ustalony porządek obowiązuje wiele jednostek powołanych do skoordynowanego działania na rzecz osiągnięcia efektów inwestycyjnych. Naruszenie tego porządku w jakimkolwiek przypadku pociąga za sobą, drogą różnych powiązań, konieczność zmian i powzięcia decyzji w szeregu innych spraw, a rozpoznanie w porę tych konieczności pozwoli na uniknięcie szkód, jakie mogłyby wynikać z nieprawidłowego toku realizacji planu.

Trudna rola śledzenia całego procesu inwestycyjnego, ujawniania nieprawidłowości w czasie ich powstawania, przewidywania wyników i proponowania środków zaradczych przypada również w udziale Bankowi Inwestycyjnemu, kontrolującemu trzy czwarte inwestycji w kraju.

Inwestycje od strony przedmiotowej, to w pierwszym rzędzie budowle i urządzenia, a więc i zagadnienia techniczne. Jest zatem rzeczą niewątpliwą, że kontrola bankowa, aby mogła być prawidłowa i tym samym skuteczna, powinna wszechstronnie naświetlać działalność inwestycyjną, a więc także i od strony technicznej, obejmującej wszystkie zagadnienia tej natury, począwszy od wyboru lokalizacji aż do oddania obiektów do użytku. Brak rozpoznania spraw technicznych uniemożliwiłby wydawanie pełnej opinii o działalności inwestycyjnej jej uczestników, a kontrola bez wnikania w te sprawy mogłaby przedstawiać nie tylko obraz niekompletny stanu rzeczy, ale nawet obraz błędny.

Bank Inwestycyjny, doceniając całkowicie potrzebę przeprowadzania pełnej kontroli, znacznie powiększył w ostatnich latach potencjał kadry technicznej przez zwiększenie nie tylko jej stanu ilościowego, ale przede wszystkim przez wciągnięcie do współpracy doświadczonych inżynierów z różnych branż i specjalności oraz przez odpowiednie ustalenie organizacyjne tej kadry. Należy na wstępie podkreślić, że kadra techniczna ma za zadanie współuczestniczyć w kontroli bankowej, a nieprzeprowadzanie jej w oderwaniu od zagadnień ekonomicznych i finansowych. Również niesłuszne, mijające się z celem, byłoby ograniczenie działalności bankowej jedynie do wykrywania i rejestrowania zachodzących faktów, ustalania proporcji i wyciągania stąd wniosków, gdyż działalność taka, posiadająca charakter statystyczny, aczkolwiek niezbędna, nie mogłaby ujawnić rezerw materialnych, wynikłych z nieprawidłowego technicznie projektowania

i wykonawstwa inwestycyjnego. Stąd rodzi się konieczność ścisłej współpracy uczestników wszystkich składników kontroli, ponieważ dopiero w łączności ze sobą mają szansę prawidłowej oceny wytworzonego stanu rzeczy i uchwycenia kierunku jego zmienności.

Współpraca ta powinna posiadać charakter jednoznaczności i polegać na partycypowaniu poszczególnych składników w mocy wyważonej dla danego zadania tak, aby nie występowały pod tym względem rażące dysproporcje, utrudniające wyrobienie sobie o sprawie właściwej, to jest obiektywnej opinii. W tych warunkach kadra techniczna, mająca oddać Bankowi Inwestycyjnemu wymagane usługi powinna, obok wykazywania się umiejętnościami technicznymi, posiadać znajomość zagadnień natury ekonomicznej w możliwie najszerszym zakresie związanym z inwestycjami oraz przyswoić sobie metody i tryb postępowania w kontroli bankowej.

Wiedzę w tym względzie można osiągnąć nie tyle drogą kształcenia zawodowego lub samokształcenia, ile przede wszystkim przez aktywny udział w codziennej pracy Banku, wykonywaniu jego węzłowych zadań i w ponoszeniu współodpowiedzialności za całość pracy bankowej. Odpowiednio do tych założeń utworzono we wszystkich oddziałach wojewódzkich i w niektórych dużych oddziałach terenowych Banku Inwestycyjnego stanowisko głównego inżyniera oddziału, odpowiedzialnego nie tylko za pracę podległej mu kadry technicznej, ale i zarazem współodpowiedzialnego za pracę całego oddziału, przez powierzenie mu jednocześnie funkcji zastępcy dyrektora oddziału. Analogicznie zastosowano tę zasadę w Centrali Banku, gdzie w departamentach branżowych główni inżynierowie są jednocześnie zastępcami dyrektorów tych jednostek, a w dyrekcji Banku główny inżynier Banku jest zastępcą naczelnego dyrektora.

Kadra techniczna w oddziałach nie stanowi osobnego zespołu, lecz jest rozdzielona po wydziałach branżowych. Ta „decentralizacja” ma na celu bezpośrednie związanie techników z pracami wydziału. Odpowiedzialność naczelnika wydziału za całość prac wydziału nie jest umniejszona obowiązkiem głównego inżyniera dokonywania kontroli merytorycznej opracowań kadry technicznej. Główny inżynier uczestniczy w opracowywaniu okresowych planów pracy wydziałów i w zatwierdzaniu tych planów przez kierownictwo, ma więc możliwość właściwego skierowania technicznego potencjału kontrolnego w zależności od jego wielkości i aktualnych potrzeb poszczególnych wydziałów. W celu ściślejszego powiązania pracy głównego inżyniera z ogólną pracą oddziału może mu być powierzony również nadzór nad wybranymi wydziałami, w zależności od miejscowych potrzeb oraz osobistych jego cech i zainteresowań. To samo należy analogicznie odnieść do Centrali Banku Inwestycyjnego. Pozostała kadra techniczna w oddziałach i w Centrali Banku, to eksperci, starsi inspektorzy i inspektorzy techniczni.

Łącznie kadra techniczna w Banku Inwestycyjnym wynosi 8,5% ogółu pracowników umysłowych¹⁾, a 14,6% pionu dyspozycyjnego. Biorąc pod uwagę zadania stojące przed Bankiem Inwestycyjnym i korzyści do uzyskania, kadra ta jest za szczupłą. Stąd nie brak wniosków z terenu o jej zwiększenie, co ze względu na stawiane wymagania nie jest rzeczą łatwą, tym bardziej jeśli chodzi o kadrę specjalistyczną, niezbędną do wytworzenia właściwej struktury kadrowej.

Szczególną rolę pełnią eksperci, których kilkadziesiąt pracuje w aparacie bankowym. Są to specjaliści różnych branż, mający za zadanie badanie i relacjonowanie tych szczególnych spraw, a nawet problemów, o których posiadane informacje są zbyt nikłe do wyrobienia sobie o nich prawidłowego i uzasadnionego sądu. Niektóre kontrole w zakresie przygotowania i realizacji obiektów inwestycyjnych, typowe dla badanych branż i gałęzi budownictwa, przeprowadzane w sposób metodyczny, można również zakwalifikować do rzędu ekspertyz. Prace te mają duże znaczenie dla Banku przy wypowiadaniu się na tematy inwestycyjne, przy opiniowaniu planów i w innych ważnych okolicznościach. Ekspertyzy w ogólności, a tym samym i ekspertyzy o przewadze tematyki technicznej, przez swe wyczerpujące dla danego przypadku opracowania zarówno pod względem zgromadzenia i logicznego uporządkowania materiału, jak i analizy oraz uzasadnionych wniosków — są zadaniem niełatwym, wymagają od swych autorów nie tylko doświadczenia zawodowego i doświadczenia w dziedzinie pracy bankowej, ale także i wiedzy i dokładności. Poziom ekspertów bankowych podnosi się w miarę nabywania doświadczenia, a także przez stawianie ekspertom rzeczowych wymagań i przez kontrolę ich wykonywania. Odgrywają tu poważną rolę również konkursy na najlepsze opracowania bankowe i połączone z tym wyróżnienia.

Najliczniejsza kadra starszych inspektorów technicznych i inspektorów technicznych obarczona jest żmudną codzienną pracą kontrolną u inwestorów, w biurach projektów i na placach budów oraz kontrolą kameralną, do której zbiera się w ten sposób liczny materiał do przeanalizowania i przetworzenia w opracowania bankowe.

Z kolei należy wymienić główne tematy pracy bankowej, gdzie udział kadry technicznej jest nieodzowny. Są to przede wszystkim badania jakości dokumentacji, przebiegu realizacji inwestycji i jakości wykonawstwa oraz związane ściśle z tymi tematami, sprawy postępu technicznego w projektowaniu i w organizacji wykonawstwa. Szereg zadań pochodnych wymaga również współudziału kadry technicznej, a mianowicie kontrole: przygotowania inwestycji do realizacji, ceny rozliczeniowej, inwestycji zakończonych, funduszu plac, robót w toku, normatywów powierzchni mieszkalnej i uzbrojonych terenów, gospodarki maszynami, zbiorczych zestawień kosztów, oddawania obiektów do użytku, techniczno-ekonomicznych planów przedsiębiorstw, biur projektów, budownictwa indywidualnego itd. Kadra techniczna bierze również udział w posiedzeniach komisji oceny projektów inwestycyjnych, w

komisjach powołanych do rewizji dokumentacji, w komisjach odbioru robót, a ponadto uczestniczy w badaniach efektywności i celowości inwestycji oraz współpracuje przy sporządzaniu opinii o rocznych planach inwestycyjnych.

Tak bogaty program, gdyby miał być w całości realizowany, wymagałby nie tylko wysoce kwalifikowanej kadry, ale również i bardzo licznej, co nie byłoby w obecnych okolicznościach ani możliwe, ani potrzebne. Kierunek prac badawczo-analitycznych jest zatem dobierany odpowiednio do najważniejszych i najpilniejszych potrzeb i w ten sposób, aby można z wyników tych prac sądzić, bez dużych błędów, o całości. Należy sobie jednak zdać sprawę z tego, że i tutaj powinno być zachowane pewne minimum, poniżej którego efektywność pracy bankowej spaść musi znacznie.

Jak już wyżej zaznaczono, praca kadry technicznej wiąże się harmonicznie z pracami ekonomistów i finansowców i niejednokrotnie stawianie granicy między tymi pracami jest niemożliwe. Wiele czynności może być z korzyścią wykonywanych zarówno przez technika, jak i przez ekonomistę lub innego pracownika bankowego. Pewną grupę prac należy przydzielać do wspólnego opracowania, a jeszcze inne prace mogą być właściwie wykonywane tylko przez specjalistę w wąskim zakresie tematyki. W ten sposób, przy racjonalnym zaplanowaniu (rozłożeniu) prac można w pewnym zakresie zastępować w miarę potrzeby jednych pracowników przez drugich. Zakres tych zastępstw nie może być, rzecz prosta, zbyt duży.

Jednym z poważnych i trudnych zadań jest badanie projektowania w celu stwierdzenia jakości dokumentacji i ewentualnego wpływu na jej poprawę. Trzeba sobie uzmysłowić, że zła dokumentacja pociąga za sobą długi łańcuch następstw, którego każde ogniwo może stać się nielada problemem. W dokumentacji projektowo-kosztorysowej tkwią szanse powodzenia inwestycji nie tylko w czasie jej realizacji, ale także w okresie eksploatacji. Największy wpływ na to mają najpierw założenia inwestycyjne, a później projekt wstępny. Ustalone tam główne cechy produkcji oraz główne wymiary i cechy obiektów mogą być — obok prawidłowych — albo przesadne, albo niewystarczające. Jedno i drugie pociąga za sobą zmiany, zaburzenia w porządku i straty. W badaniu tych spraw udział inżynierów specjalistów jest konieczny, ponieważ oni przede wszystkim potrafią dostrzec nieprawidłowości, które uszły uwagi autorów i weryfikatorów projektów.

Drugim poważnym zadaniem jest kontrola przebiegu realizacji inwestycji pod względem organizacji robót i jakości wykonawstwa. Sprawy usprzętowania, uprzemysłowienia i typowej formy wykonawstwa, kontrola jakości robót i nadzoru inwestorskiego wybijają się tutaj na czoło i wymagają rozpoznania przez doświadczoną na budowach kadrę techniczną.

Z kadrą techniczną w terenie współpracuje personel inżynierski w Centrali Banku Inwestycyjnego, udzielając tej kadrze porad zawodowych i wskazówek technicznych oraz między innymi instruktażu w sprawach kontrolnych.

Do opiniowania spraw problemowych o tematyce technicznej i opiniowania ważnych spraw szczegól-

¹⁾ w Strojbanku 14%.

nych, wspólnych dla różnych departamentów Centrali Banku Inwestycyjnego, powołana została komisja techniczna, złożona z głównych inżynierów departamentów i ekonomistów — doradców naczelnego dyrektora.

Oceniając ogólnie stan i działalność kadry technicznej w Banku Inwestycyjnym nie można nie dostrzec poważnego podniesienia się w ostatnich latach jej potencjału jakościowego, co pozwoliło na wzbogacenie bankowych prac kontrolnych i podniosło znaczenie tych prac w oczach wszystkich uczestników działalności inwestycyjnej. Trudności w dorównywaniu pod względem zawodowym wysoce kwalifikowanej kadrze inżynierskiej, pracującej w inwestycjach, w produkcji przemysłowej i budowlanej są z powodzeniem pokonywane, nie tylko dzięki selekcji kadry technicznej w Banku, ale głównie z przyczyny ambitnego i stałego podnoszenia przez tę kadrę swych kwalifikacji technicznych i bankowych. Praca kadry technicznej w Banku Inwestycyjnym staje się ważną pomocą dla wszystkich kontrolowanych jednostek, ponieważ w sposób rzeczowy odkrywa im wiele nieprawidłowości, które uszły uwagi nawet wytrawnych specjalistów i wskazuje drogę do skierowania spraw na tory optymalnego porządku.

Słabą stroną pracy tej kadry jest brak dostatecznego doświadczenia organizacyjnego i pełnego zharmonizowania pracy z całością pracy Banku, co

wynika z krótkiego okresu trwania obecnej formy organizacyjnej.

Poza tym do braków należy zaliczyć niedostateczną obecność bankowego personelu inżynierskiego na placach budów i w biurach projektów, co oczywiście powinno ulec zmianie przede wszystkim przez poprawę operatywnego planowania prac tego personelu.

Już dotychczasowa praca kadry technicznej w Banku Inwestycyjnym upoważnia do stwierdzenia celowości i pożytku jej istnienia oraz nieodzowności wchodzenia tej kadry w skład Banku, jako jednego z podstawowych składników struktury personalnej tej instytucji, charakter działalności której posiada osnowę techniczną. Przez zgodne współdziałanie z ekonomistami i finansowcami kadra ta przekształca się, nabierając cech bankowych, przy jednoczesnym zachowaniu, a nawet rozwinięciu kwalifikacji inżynierskich drogą studiów i stałego kontaktu z praktycznymi osiągnięciami techniki. Jednostki tej kadry zajmują już dziś z powodzeniem stanowiska kierownicze w departamentach, oddziałach wojewódzkich i terenowych.

Jeśli można użyć tego porównania, to kadra techniczna (jak i pozostała kadra) jest w Banku Inwestycyjnym „inwestycją szybko rentującą się”, wydatki bowiem, włożone w nią, odpłacają się szybko i wielokrotnie.

TADEUSZ WYSZOMIRSKI

WKŁADY OSZCZĘDNOŚCIOWE SPÓŁDZIELNI OSZCZĘDNOŚCIOWO-POŻYCZKOWYCH JAKO ŹRÓDŁO POKRYWANIA POTRZEB KREDYTOWYCH WSI

Obserwujemy wzrastającą intensyfikację produkcji rolnej w indywidualnych gospodarstwach rolnych, co pociąga za sobą wzrastające potrzeby kredytowe tych gospodarstw. Dynamikę wzrostu kredytów udzielonych w ostatnich latach gospodarce drobnotowarowej na wsi przez spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe obrazuje tabela 1.

Z danych tych wynika, że o ile w roku 1958 suma pożyczek udzielonych przez spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe wynosiła 3.108 mln zł, to w roku 1961 wzrosła do 5 mld zł, a przewiduje się, że w roku 1962 wypłaty pożyczek osiągną sumę 5.450 mln zł, to jest o 75% więcej niż w roku 1958.

W pokrywaniu stale wzrastających potrzeb kredytowych wzrasta z roku na rok udział pożyczek udzielanych przez spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe z tak zwanych środków własnych¹⁾, na które składają się: niezaangażowane w finansowaniu środków trwałych spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych ich fundusze własne (zasobowy i udziałowy) oraz zgromadzone przez te spółdzielnie środki finan-

sowe na rachunkach bieżących²⁾ i na książeczkach oszczędnościowych.

O ile w roku 1957 udział ten wynosił 6,3%, to w roku 1960 wzrósł do 21,2%, a przewiduje się, że w roku 1962 wyniesie około 31%.

Z danych przedstawionych w tabeli 1 wynika również, że wzrost działalności pożyczkowej spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych, prowadzonej w oparciu o środki własne tych spółdzielni pozwolił już w roku 1962 na zmniejszenie wypłat pożyczek obrotowych ze środków państwowych (w roku 1961 — 3.298 mln zł, a w roku 1962 około 3.050 mln zł).

Po omówieniu źródeł finansowania działalności pożyczkowej, prowadzonej w oparciu o zgromadzone przez te spółdzielnie środki finansowe pochodzenia lokalnego, zapoznajmy się obecnie ze strukturą i kształtowaniem się wysokości tych środków w ostatnich latach (tabela 2).

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2, własne środki finansowe spółdzielni oszczędnościowo-pożycz-

1) określanymi również „środkami finansowymi pochodzenia lokalnego”.

2) bez rachunków zastępczych, posiadanych w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych przez instytucje społeczne, posiadające rachunki główne w bankach państwowych.

Tabela 1 *)
(w milionach złotych)

Wyszczególnienie	L a t a					Przewidywane wykonanie w roku 1962
	1957	1958	1959	1960	1961	
I. Pożyczki ze środków państwowych:	2.105	2.745	2.998	3.820	3.947	3.750
średnioterminowe pożyczki inwestycyjne	—	598	658	659	649	700
obrotowe	2.105	2.147	2.340	3.161	3.298	3.050
II. Pożyczki ze środków własnych spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych	142	363	683	1.030	1.053	1.700
III. Razem I + II	2.247	3.108	3.681	4.850	5.000	5.450
IV. Wskaźniki wzrostu udzielonych pożyczek						
a) państwowych (I)	x	100,0	109,2	139,2	143,8	136,6
b) własnych spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych (II)	x	100,0	188,2	283,7	290,1	468,3
c) Razem	x	100,0	118,4	156,0	160,9	175,4
Stosunek procentowy pożyczek ze środków własnych spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych do ogólnej sumy udzielonych pożyczek	6,3%	11,7%	18,6%	21,2%	21,2%	31,2%

*) Dane nie obejmują pożyczek udzielonych przez spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe rzemieślnikom i na zakupy ratalne.

Tabela 2
(w milionach złotych)

Wyszczególnienie	L a t a							
	1957		1959		1960		1961	
	suma	%	suma	%	suma	%	suma	%
1. Wkłady oszczędnościowe	177	39,2	1030	68,7	1898	73,4	2695	70,4
2. Rachunki bieżące	155	34,4	203	13,5	311	12,0	391	10,2
3. Fundusze własne	119	26,4	266	17,8	378	14,6	742 ^{b)}	19,4
4. Razem środki własne ^{a)}	451	100,0	1499	100,0	2587	100,0	3828	100,0
Wskaźniki wzrostu:								
a) środki własne — 4	100,0	x	332,4	x	573,6	x	848,8	x
b) wkłady oszczędnościowe — 1	100,0	x	582,0	x	1072,3	x	1522,6	x

a) wszystkie składniki według stanu na koniec każdego roku

b) tak duży wzrost nastąpił na skutek przewartościowania środków trwałych (powszechna inwentaryzacja).

kowych wzrosły w okresie lat 1957—1961 z 451 mln zł do 3.828 mln zł, to jest o 748,8%. Na wzrost ten składają się przede wszystkim przyrosty stanów na książeczkach oszczędnościowych, które z 177 mln zł w roku 1957 osiągnęły w roku 1961 sumę 2.695 mln zł. W związku z tym zmienił się udział wkładów oszczędnościowych w ogólnej sumie środków własnych spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych. O ile w roku 1957 pozostałości na rachunkach wkładów oszczędnościowych wynosiły 39,2% ogółu środków, to w roku 1961 wskaźnik ten wyniósł 70,4%.

Zgromadzone przez spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe środki finansowe pochodzenia lokalnego nie mogą być jednak w całości przeznaczone na finansowanie działalności pożyczkowej, a to z następujących przyczyn:

— zgodnie z systemem finansowym spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych posiadane przez nie fundusze własne muszą pokryć przede wszystkim wartość środków trwałych i inne aktywa, znajdujące pokrycie w tych funduszach. Do działalności pożyczkowej mogą więc przeznaczone być tylko wolne fun-

dusze własne (w obrocie), a więc po potrąceniu z ich stanu wartości aktywów finansowanych z tych funduszy,

— jeśli chodzi o środki na rachunkach bieżących, to charakteryzują się one bardzo krótkim cyklem rotacji (około 30 dni) i z tego powodu angażowane są do działalności pożyczkowej tylko w 30% ich stanu,

— podobnie przedstawia się sprawa z wkładami oszczędnościowymi, za których zwrotność, odmiennie jak to jest z wkładami oszczędnościowymi, lokowanymi w PKO, państwo nie odpowiada i z tych względów spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe mogą je angażować do działalności pożyczkowej jedynie w wysokości 50% ich stanu.

Jeśli uwzględnimy powyższe wyjaśnienia, to środki własne, zdolne do zaangażowania do działalności pożyczkowej na przykład w latach 1960 i 1961 będą się przedstawiały następująco (patrz tabela 3).

Tak z tabeli 2, jak i z tabeli 3 wynika, że podstawowe źródło finansowania działalności pożyczkowej ze środków własnych spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych stanowią wkłady oszczędnościowe i

Tabela 3
(w milionach złotych)

Wyszczególnienie	Rok 1960		Rok 1961	
	suma	struktura	suma	struktura
Fundusze własne (tabela 2 w. 3)	378	x	742	x
-aktywa finansowane tymi funduszami	110	x	360	x
1. Wolne fundusze własne (w obrocie)	268	20,5	382	20,7
2. 30% stanu rachunków bieżących (tabela 2 w. 2)	93	7,0	117	6,3
3. 50% stanu wkładów oszczędnościowych (tabela 2 w. 1)	949	72,5	1.347	73,0
Razem wolne środki własne do działalności pożyczkowej	1.310	100,0	1.846	100,0

w związku z tym dalsze rozważania na temat źródeł pokrywania potrzeb kredytowych wsi, finansowanych ze zgromadzonych lokalnych środków finansowych można ograniczyć do wkładów oszczędnościowych.

Rozpatrując problem wkładów oszczędnościowych z punktu widzenia możliwości ich zaangażowania do działalności pożyczkowej musimy przede wszystkim mieć na uwadze, że zwrotność wkładów oszczędnościowych, ulokowanych w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych, musi być zabezpieczona własnymi środkami finansowymi tych spółdzielni, że za

nościowych do działalności pożyczkowej, jeśli się uwzględni, że w zasadzie wszystkie wkłady oszczędnościowe, lokowane w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych mają charakter lokat bieżących — płatnych na każde żądanie („a vista”), a udzielone z tych wkładów pożyczki mogą być udzielane na terminy spłat do osiemnastu miesięcy, a ostatnio nawet — część z nich — (o czym będzie później mowa) na terminy spłat do 3 lat.

Powstaje pytanie jak daleko powinna być posunięta „ostrożność” ze strony spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych w angażowaniu wkładów oszczędnościowych do działalności pożyczkowej, nie ma bowiem nic gorszego jak utrata zaufania do zwrotności ulokowanych wkładów. Jak już zostało powiedziane, granica tej „ostrożności” została obecnie ustalona w wysokości 50% pozostałości na rachunkach wkładów oszczędnościowych. Przy obliczaniu górnej granicy środków z wkładów oszczędnościowych, jakie mogą być zaangażowane do działalności pożyczkowej, spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe obowiązane są do przyjmowania średniego stanu wkładów oszczędnościowych za ostatnie trzy miesiące. Pozostałe 50% wkładów lokuje się na specjalnych rachunkach w Narodowym Banku Polskim, jako pogotowie płatnicze na wypadek wycofywania wkładów.

Czy takie ustalenie daje dostateczną gwarancję zwrotności wkładów? Aby na to pytanie odpowiedzieć, należy wpięrow zapoznać się z charakterem i strukturą środków finansowych, lokowanych w formie wkładów oszczędnościowych w spółdzielniach

Tabela 4

Wyszczególnienie	Jednostka miary	L a t a			
		1958	1959	1960	1961
Pozostałości na rachunkach wkładów oszczędnościowych na dzień 31.12. każdego roku	mln zł	517	1030	1898	2695
Przyrosty wkładów oszczędnościowych	mln zł	340	513	868	797
Stan książeczek oszczędnościowych na dzień 31.12. każdego roku	tys. szt.	110,6	268,4	585,8	1272,9
Przyrosty książeczek oszczędnościowych	tys. szt.	82,2	157,8	317,4	687,1
Średni stan wkładów na jedną książeczkę	zł	4674	3837	3240	2117
Obroty na rachunkach wkładów oszczędnościowych	mln zł	1798	3763	7419	16338
Wypłaty z rachunków oszczędnościowych	mln zł	729	1625	3275	7770
Rotacja wkładów oszczędnościowych *)	—	2,1	2,1	2,2	3,4
Cykl rotacji wkładów oszczędnościowych **)	dni	174	174	163	108

*) wyliczona jako iloraz: $\frac{\text{sumy wypłat (obrotów)}}{\text{średni stan}}$ daje odpowiedź na pytanie — ile razy złotówka ulokowana na rachunkach oszczędnościowych znalazła się w obrocie w badanym okresie.

**) cykl rotacji wkładów oszczędnościowych w dniach wyliczono w oparciu o wzór Schara:

$t = \frac{(\text{średnie saldo wkładów oszczędnościowych}) \times (\text{liczba dni okresu})}{\text{wypłaty z rachunków oszczędnościowych w badanym okresie}}$

Ze względu na brak szczegółowych danych za lata 1958 i 1959 do wyliczenia średniego salda przyjęto sumę stanów wkładów oszczędnościowych na początek i na koniec badanego roku, podzieloną przez dwa. Chcąc wyliczyć średni stan bardziej dokładnie, na przykład dla ustalenia rotacji wkładów oszczędnościowych w poszczególnej spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowej, prawidłowej jest przyjęcie sumy stanów na koniec kwartałów czy miesięcy i podzielenie przez ilość stanów, którą bierze się do wyliczenia średniego salda (na przykład przy kwartałach będzie to stan na początek pierwszego kwartału i cztery stany na koniec poszczególnych kwartałów, a więc razem pięć).

zwrotność tych wkładów — w odróżnieniu od PKO — państwo nie odpowiada ³⁾).

Ten ustawowy przepis wymaga stosowania daleko idącej ostrożności w angażowaniu wkładów oszczęd-

³⁾ patrz artykuł 41 Ustawy z dnia 13 kwietnia 1960 roku o prawie bankowym; Dziennik Ustaw Nr 20, pozycja 121.

oszczędnościowo-pożyczkowych. Podstawowe elementy potrzebne do przeprowadzenia tej, ze względu na rozmiary niniejszego opracowania, ogólnej analizy zgrupowane są w tabeli 4.

Z przedstawionych w tabeli 4 danych można wy- ciągnąć następujące wnioski:

1. Działalność oszczędnościowa spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych wykazuje stały rozwój tak w zakresie sumy wkładów oszczędnościowych, jak i ilości oszczędzających, z tym że dynamika wzrostu książeczek oszczędnościowych jest szybsza od dynamiki wzrostu wkładów oszczędnościowych. Jest to tendencja stała, a obniżenie przyrostu wkładów oszczędnościowych w roku 1961 (797 mln zł) w stosunku do roku 1960 (868 mln zł) wystąpiło wyjątkowo z przyczyn obiektywnych — zaostrenie międzynarodowej sytuacji politycznej i w związku z tym przejściowe wycofanie wkładów oszczędnościowych.

2. Szybszy wzrost ilości oszczędzających od sumy wkładów oszczędnościowych powoduje obniżenie się średniego stanu wkładów oszczędnościowych na jedną książeczkę z 4.674 zł w roku 1958 do 2.117 zł w roku 1961. Jest to również tendencja stała.

Zjawisko to, rozpatrywane z punktu widzenia angażowania wkładów oszczędnościowych do działalności pożyczkowej, można by ocenić pozytywnie. Im więcej jest bowiem oszczędzających i im średni wkład jest niższy, tym lepsza jest stabilizacja wkładów i pewniej można część z nich angażować do działalności pożyczkowej, z tą jednak poprawką, że pewność ta jest tym większa, im więcej oszczędzających ma wkłady w wysokości zbliżonej do średniej arytmetycznej, która jest podstawą niniejszej analizy. Chodzi mianowicie o to, że na tę średnią mogą się składać:

Przykład 1

10 książeczek z wkładami po 100.000 zł, co daje	1.000.000 zł
i 1000 książeczek z wkładami po 100 zł, co daje	100.000 zł
Razem 1010 książeczek na łączną sumę wkładów	1.100.000 zł
Średni wkład na jedną książeczkę wynosi	1.089 złotych

Przykład 2

2 książeczki z wkładami po 100.000 zł, co daje	200.000 zł
800 książeczek z wkładami po 1.000 zł, co daje	800.000 zł
208 książeczek z wkładami po 500 zł, co daje	104.000 zł
Razem 1010 książeczek z łączną sumą wkładów	1.104.000 zł
Średni wkład na jedną książeczkę wynosi	1.093 złote

Jak z powyższych przykładów wynika, średni wkład jest w obu przypadkach do siebie zbliżony (1.089 zł i 1.093 zł), ale niewątpliwie w przykładzie pierwszym bezpieczeństwo zwrotności wkładów w przypadku ich zaangażowania w 50% do działalności pożyczkowej jest znacznie bardziej zagrożone niż w przykładzie drugim. Wystarczy bowiem, że w przykładzie pierwszym dziesięciu oszczędzających z wkładami po 100 tysięcy złotych wycofa swoje oszczędności, a dana spółdzielnia oszczędnościowo-pożyczkowa nie znajdzie pokrycia finansowego, aby te wkłady wypłacić. Suma wycofana będzie bowiem wynosiła jeden milion złotych, a na rachunku lokat w NBP, spółdzielnia ta będzie posiadała jako pogotowie płatnicze jedynie 550 tysięcy złotych (50% sumy 1.100 tysięcy złotych).

W przypadku drugim niebezpieczeństwo to jest znacznie mniejsze, gdyż aby spółdzielnia oszczędnościowo-pożyczkowa znalazła się w trudnościach płatniczych, wkłady oszczędnościowe musiałoby jednocześnie wycofać ponad 50% oszczędzających.

Niestety, brak danych uniemożliwia przeprowadzenie dokładniejszej analizy w skali krajowej. Wydaje się jednak, że o tych sprawach powinni pamiętać tak pracownicy spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych, jak i pracownicy Banku Rolnego przy sporządzaniu czy też analizie planów działalności

pożyczkowej, prowadzonej w oparciu o środki pochodzenia lokalnego.

3. Jeszcze szybszą dynamikę wzrostu od dynamiki wzrostu pozostałości na książeczkach oszczędnościowych i ilości oszczędzających wykazują obroty na rachunkach wkładów oszczędnościowych, które wzrosły z 1.788 mln zł w roku 1958 do 16.338 mln zł w roku 1961. Wzrost obrotów charakteryzuje stały wzrost wskaźnika obrazującego ile razy stany wkładów mieszczą się w sumie obrotów na rachunkach wkładów oszczędnościowych. Rotacja ta wzrosła z 2,1 w latach 1958 i 1959 do 3,4 w roku 1961.

Charakterystyczny jest również cykl rotacji w dniach. Jak wynika z wyliczeń przedstawionych w tabeli 4, rotacja ta została znacznie przyspieszona, bo o ile jeszcze w latach 1958 i 1959 wynosiła 174 dni, to w roku 1961 spadła do 108 dni, a więc wynosi obecnie około 3,5 miesiąca.

Wydaje się, że przedstawione obecnie dane upoważniają do stwierdzenia, iż w swojej masie wkłady oszczędnościowe spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych nie mają charakteru typowych wkładów oszczędnościowych, że książeczki oszczędnościowe spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych stanowią raczej książeczki rozliczeniowe.

Na taką sytuację wpłynęła niewątpliwie, wprowadzana coraz powszechniej, technika wypłacania przez spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe należności za dostarczane przez rolników do instytucji społecznych produkty rolne. Realizacja tych należności następuje bowiem przez książeczki oszczędnościowe. Daje to w ręce spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych poważne możliwości upowszechnienia książeczek oszczędnościowych na wsi i wdrażania rolników do rozliczeń bezgotówkowych oraz lokowania, nawet chwilowo, wolnych środków finansowych na książeczkach oszczędnościowych, co należy uznać jako zjawisko ze wszech miar pożądane i pozytywne.

Wydaje się również, że wraz z postępem w przyzwyczajaniu się rolników do korzystania z książeczki oszczędnościowej spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowej i nabierania zaufania do tej formy przechowywania chwilowo wolnych środków finansowych, dotychczasowe zjawisko przyspieszania rotacji wkładów oszczędnościowych powinno ulec zahamowaniu, a rotacja ta powinna się stopniowo wydłużać. Książeczka oszczędnościowa powinna się bowiem stawać nie tylko formą lokowania przejściowo wolnych środków obrotowych indywidualnych gospodarstw rolnych, a więc swego rodzaju warsztatów produkcyjnych, ale również formą lokowania środków finansowych na przyszłe inwestycje tak produkcyjne, jak i o charakterze konsumpcyjnym, a wówczas okres lokaty tych środków na książeczce oszczędnościowej powinien być znacznie dłuższy.

Obecnie stan jest jednak taki, że cykl rotacji wkładów oszczędnościowych wynosi jedynie około 3,5 miesiąca, co z punktu widzenia angażowania pozostałości na książeczkach oszczędnościowych do działalności pożyczkowej nie jest zjawiskiem korzystnym.

Jak to jest więc możliwe, że przy tak szybkiej rotacji wkładów oszczędnościowych spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe mogą angażować do działalności pożyczkowej około 50% pozostałości na

książeczkach oszczędnościowych. Biorąc bowiem pod uwagę charakter środków finansowych, lokowanych na książeczkach oszczędnościowych, o którym była poprzednio mowa i cykl produkcji rolnej, wydawać by się mogło, że wkłady oszczędnościowe powinny się znajdować na książeczkach oszczędnościowych w tym samym czasie, gdy rolnicy nie ponoszą nakładów na produkcję, a więc gdy nie występują potrzeby kredytowe, a wtedy gdy te potrzeby są duże, wówczas pozostałości na książeczkach oszczędnościowych powinny maleć.

Takie zjawisko niewątpliwie wystąpiłoby, gdyby nie stałe i znacznie szybsze od wzrostu wkładów oszczędnościowych rozszerzanie bazy oszczędzających, co już poprzednio stwierdziliśmy.

Przypatrmy się obecnie jak te przyrosty kształtują się w poszczególnych kwartałach roku (tabela 5).

Tabela 5

Wyszczególnienie	K w a r t a ł y				Razem
	I	II	III	IV	
Rok 1960					
Przyrost wkładów oszczędnościowych w milionach złotych	- 3,4	- 20,3	+ 162,6	+ 729,1	868
Przyrost książeczek oszczędnościowych w tysiącach sztuk	+ 35,7	+ 41,7	+ 65,9	+ 174,1	317,4
Rok 1961					
Przyrost wkładów oszczędnościowych w milionach złotych	- 69,5	+ 84,3	- 95,2 ^{*)}	+ 877,4	797
Przyrost książeczek oszczędnościowych w tysiącach sztuk	+ 74,8	+ 107,4	+ 129,0	+ 375,9	687,1

^{*)} spadek nietypowy, spowodowany zaostrzeniem się sytuacji międzynarodowej, o czym była już mowa przy omawianiu tabeli 4.

Z danych tych wynika, że:

— zasadniczy przyrost wkładów oszczędnościowych występuje dopiero w czwartym kwartale, co jest zgodne z omawianym poprzednio cyklem produkcji rolnej,

— również, o ile chodzi o przyrost książeczek oszczędnościowych, to jest on najwyższy w czwartym kwartale, ale ilość oszczędzających wzrasta również w pozostałych kwartałach roku i ta ilość nowych wkładów powoduje, że spadek pozostałości wkładów jest w pierwszych miesiącach roku niższy niż tego należałoby się spodziewać,

— w pierwszym kwartale 1961 roku wystąpił już jednak wyższy spadek wkładów oszczędnościowych niż w roku 1960, mimo że znacznie wzrosła ilość nowych książeczek oszczędnościowych. Wydaje się, że ta tendencja będzie się nadal pogłębiała. Znajduje ona swoje potwierdzenie w wynikach pierwszych miesięcy 1962 roku, w którym jeszcze na koniec maja stan wkładów oszczędnościowych był niższy od stanu na początek roku o blisko 42 mln zł, mimo że od początku roku do końca maja ilość nowych wkładów wyniosła blisko 297 tysięcy. Jest możliwe, że sytuacja ta nie wystąpiłaby w tym roku tak silnie, gdyby nie niekorzystne warunki atmosferyczne, które spowodowały, że — w niektórych rejonach kraju — rolnicy musieli ponieść koszty ponownych

nakładów produkcyjnych, ale z takimi zjawiskami w rolnictwie można się zawsze liczyć.

Tak sytuacja przedstawia się w skali krajowej. Wiadomo również, że wśród oszczędzających w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych (1.272,9 tysięcy), rolnicy stanowią około 78%, co daje z kolei 28% rolników, posiadających książeczki oszczędnościowe w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych, w stosunku do ogólnej liczby indywidualnych gospodarstw rolnych.

Jeśli się jeszcze uwzględni, że na jedno gospodarstwo mogą przypadać dwie lub trzy książeczki oszczędnościowe, to wskaźnik ten będzie niewątpliwie niższy. Dane te wskazują na dalsze możliwości rozszerzenia ilości oszczędzających, jak i na fakt, że w najbliższych latach można się liczyć z tym, iż w skali krajowej głębszy spadek wkładów oszczędnościowych w pierwszych miesiącach roku nie powinien występować. Tak więc wydaje się, że nie można mieć zastrzeżeń do ustalonego 50% wskaźnika „ostrożności” w angażowaniu wkładów oszczędnościowych do działalności pożyczkowej, jeśli się uwzględni, że właściwie podstawę do wyliczenia tego wskaźnika stanowią stany wkładów oszczędnościowych na początku roku. Spadek wkładów oszczędnościowych na początek roku jest jak dotąd znacznie niższy od 50% rezerwy środków na pokrycie tego spadku, jaka znajduje się na rachunku lokat w NBP.

Tak jednak sytuacja przedstawia się w skali krajowej i wydaje się, że podobnie, jak to podano przy omawianiu średniej wkładu tak pracownicy spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych, jak i pracownicy Banku Rolnego przy analizowaniu możliwości angażowania wkładów oszczędnościowych do działalności pożyczkowej powinni brać pod uwagę i tę okoliczność czy w danej spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowej nie występuje w pierwszych miesiącach roku głębszy spadek pozostałości na książeczkach oszczędnościowych i czy nie zagraża on zwrotności wkładów oszczędnościowych, w przypadku gdyby zbyt duża suma środków została przez spółdzielnię oszczędnościowo-pożyczkową zaangażowana w działalność pożyczkową. Jak już poprzednio wspomniano, obok pożyczek obrotowych, spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe mogą, począwszy od roku bieżącego, udzielać — w oparciu o posiadane przez siebie środki finansowe pochodzenia lokalnego — pożyczek średnioterminowych na okresy spłaty do lat trzech.

Wydawać by się mogło, że jest to dość znaczne ryzyko. Należy jednak pamiętać, że mimo iż pożyczki te mogą być udzielone do wysokości 50% przyrostu wkładów oszczędnościowych w danym roku, istnieje drugie ograniczenie, które ustala, że sumy tych pożyczek nie mogą być wyższe od stanu funduszy własnych w obrocie, zwiększonych jedynie o 10% aktualnego stanu wkładów oszczędnościowych. Właśnie to drugie ograniczenie stanowi zabezpieczenie przed angażowaniem wkładów oszczędnościowych do pokrycia potrzeb kredytowych o tak długim terminie spłat.

Kończąc omawianie tego zagadnienia, należy z kolei zwrócić uwagę, że zbyt duża ostrożność w angażowaniu wkładów oszczędnościowych do działalności

pożyczkowej, mimo że jest korzystna z punktu widzenia rentowności spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych (5% od sumy ulokowanych na rachunku lokat przy nieponoszeniu żadnych kosztów i ryzyka z tytułu udzielonych pożyczek), jest nieśluszną, gdyż pozbawia rolników obsługiwanego terenu pomocy kredytowej i tym samym hamuje postęp w intensyfikacji produkcji rolnej.

Z przedstawionych materiałów wynika również, że analizując stopień angażowania wkładów oszczędnościowych w działalności pożyczkowej przez obserwowanie w jakim stopniu (procencie) spółdzielnia oszczędnościowo-pożyczkowa lokuje wkłady oszczędnościowe na rachunku lokat w NBP, nie można tego robić schematycznie.

JAN BOGUSZEWSKI

PODSTAWOWE ELEMENTY RACHUNKU EFEKTYWNOŚCI INWESTYCJI PRZEDSIĘBIORSTW

Z dniem 1 lipca bieżącego roku weszło w życie zarządzenie Nr 39 Przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów z dnia 29 maja 1962 r. w sprawie ujednolicenia metod badania ekonomicznej efektywności inwestycji. Zarządzenie to wprowadza dwie instrukcje: „Instrukcję ogólną w sprawie metodyki badań ekonomicznej efektywności inwestycji” oraz „Instrukcję w sprawie efektywności mniejszych inwestycji oraz przedsięwzięć organizacyjno-technicznych (zwłaszcza związanych z realizacją postępu technicznego oraz produkcją eksportową i zastępującą import)”.

Znaczenie obu instrukcji jest doniosłe dla praktyki gospodarczej. Jak wiadomo, badania efektywności inwestycji nie są w Polsce rzeczą nową. Prowadzone one były już od roku 1956, w którym ukazały się po raz pierwszy „Ramowe wytyczne badań ekonomicznej efektywności inwestycji”, wydane przez Zakład Badań Ekonomicznych b. PKPG. Po czterech latach doświadczeń wytyczne te zostały znacznie pogłębione i rozwinięte w nowej „Instrukcji ogólnej” opublikowanej w roku 1960. Jednakże metody te nie znalazły w praktyce szerszego zastosowania. Stało temu na przeszkodzie kilka okoliczności. Przede wszystkim fakt, że instrukcja nie miała charakteru obowiązującego. Poza tym — sama metoda wyłożona w instrukcji była stosunkowo trudna, co wynikało z oparcia jej na bardzo nowoczesnym, lecz abstrakcyjnym toku rozumowania. Wreszcie instrukcja nie określała w sposób wystarczający metod badań inwestycji w czynnych obiektach oraz inwestycji drobnych, dla których niezbędne były jakieś uproszczone metody analizy.

Tym wszystkim niedomaganiom starają się sprostać ustalenia zawarte w wyżej wymienionym zarządzeniu oraz nowych instrukcjach. Obok obligatoryjnego charakteru tych ustaleń, które obowiązują wszystkie szczeble inwestorów oraz aparat kontrolujący inwestycje, na podkreślenie zasługują dwie okoliczności: znaczne uproszczenie strony formalno-rachunkowej metod przyjętych w „Instrukcji ogólnej” i uwzględ-

Obok przyczyn, o których była poprzednio mowa, może bowiem wystąpić takie zjawisko, że dana spółdzielnia posiada środki własne w wysokości przekraczającej potrzeby kredytowe obsługiwanego przez nią terenu. W tym przypadku na rachunku lokat może wystąpić wyższa pozostałość, niż by to wynikało z obliczenia 50% wskaźnika pozostałości na rachunkach wkładów oszczędnościowych. Taka sytuacja może jednak wystąpić w bardzo nielicznych spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych.

Częściej wystąpi ona jednak w końcowych miesiącach roku, w których — jak to wynika z tabeli 5 — następuje gwałtowny wzrost wkładów oszczędnościowych, a jednocześnie dokonywane są spłaty pożyczek, a nie występują większe potrzeby kredytowe.

nienie w jej ramach problematyki efektywności inwestycji w czynnych obiektach oraz określenie uproszczonych metod badania efektywności mniejszych inwestycji w ramach drugiej instrukcji (nazywanej też w skrócie „małą instrukcją”).

Obie instrukcje mają charakter ogólnie obowiązujący, jednakże ministerstwa (urzędy centralne) mogą wydać na ich podstawie instrukcje resortowe lub branżowe, dostosowujące metody ogólne do specyfiki poszczególnych gałęzi i branż gospodarki narodowej. Przyczynić się to powinno do „uterenowienia” tej niewątpliwie trudnej problematyki.

Z tego, co powiedziano wyżej, wynika że nowe instrukcje obowiązywać będą również banki finansujące inwestycje przy dokonywaniu analizy planów rzeczowo-finansowych. Wprowadzie metody badania efektywności inwestycji nie wyczerpują całego przedmiotu tej analizy, stanowią jednak przeważającą jej część. Z tych względów wydaje się celowe zapoznanie szerszego kręgu czytelników Wiadomości NBP z podstawowymi założeniami i treścią metod badania efektywności inwestycji. Chodzić tu będzie oczywiście o inwestycje finansowane w przeważającej mierze przez Narodowy Bank Polski. Potrzeba takiej informacji jest tym większa, że w artykułach dotychczas publikowanych na łamach niniejszego czasopisma na ten temat strona rachunkowa analizy nie była nigdy szerzej omawiana.

*
*
*

Rachunek ekonomiczny ma ułatwić podejmowanie decyzji inwestycyjnych. W warunkach gospodarki planowej decyzje te zapadają na różnych szczeblach, co w naszej praktyce planowania znajduje wyraz w podziale inwestycji na różne ich kategorie: inwestycje centralne, zjednoczeń, rad narodowych, przedsiębiorstw itd. Na podjęcie każdej inwestycji wpływa szereg czynników, których ilość i charakter zależy w dużym stopniu od rodzaju inwestycji oraz zakresu i rozmiarów efektów, jakie ona może przynieść.

Z reguły ilość tych czynników wzrasta proporcjonalnie do znaczenia danej inwestycji dla gospodarki narodowej. Te różnorodne czynniki mogą być, mimo ich mnogości, zaliczone do dwu podstawowych grup: do grupy czynników określających celowość inwestycji i do grupy czynników określających efektywność inwestycji. Rozgraniczenie to jest w pewnych przypadkach sztuczne, jednak metodologicznie niezbędne, tym bardziej że niejednokrotnie przekonanie o celowości inwestycji jest uznawane jako warunek wystarczający dla podjęcia inwestycji.

Nie miejsce tu na szersze omówienie czynników przesądzających o celowości inwestycji w ogóle. Wystarczy przypomnieć, że w zakresie inwestycji mających podstawowe znaczenie dla gospodarki narodowej (inwestycje centralne) o celowości inwestycji decydują najszerzej pojęte założenia i wytyczne planu rozwoju gospodarki narodowej. Jeśli chodzi natomiast o inwestycje przedsiębiorstw, które są tu głównym przedmiotem rozważań, elementy wyznaczające celowość inwestycji produkcyjnych obejmują, najogólniej rzecz biorąc, następujące grupy przesłanek:

- a) zadania przedsiębiorstwa w zakresie produkcji,
- b) zadania przedsiębiorstwa w zakresie akumulacji (obniżki kosztów),
- c) zadania w zakresie poprawy warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.

Jest oczywiście sprawą ważną sposób i tryb, w jaki zadania te docierają do przedsiębiorstwa. Jeśli są to nakazy o charakterze ogólnym (np. wzrost wartości produkcji globalnej), wówczas istnieje stosunkowo duża sfera możliwości wyboru kierunku inwestycji (a więc i określenia jej celowości) przez samo przedsiębiorstwo. W przypadku nakazów szczegółowych sfera ta ulega zawężeniu, a wtedy sama treść zadania produkcyjnego przesądza niekiedy o celowości inwestycji z góry. Sprawy te powinny być oczywiście przedmiotem odrębnej analizy. Jednakże bez względu na to, w jaki sposób zadania gospodarcze przekazywane są przedsiębiorstwu, sam fakt ich postawienia nie jest jeszcze wystarczający. Niezbędne jest również przekonanie, że zadania te nie mogą być zrealizowane przy pomocy zabiegów o charakterze pozainwestycyjnym takich jak likwidacja marnotrawstwa, usprawnienie organizacji produkcji, lepsze wykorzystanie urządzeń produkcyjnych itp. Dopiero wtedy można mówić o tym, że inwestowanie mające na celu wykonanie zadań gospodarczych przedsiębiorstwa jest niezbędne. Świadomość tego nie jest jednak równoznaczna z decyzją inwestycyjną, która musi być konkretna, to znaczy musi dotyczyć konkretnego rozwiązania technicznego inwestycji, opartego o dokumentację projektową i ustalającego, w jakim zespole środków trwałych, przy jakiej technologii produkcji, przy jakim zaopatrzeniu materiałowym i zatrudnieniu dany proces produkcyjny ma być wykonywany. Właśnie wyborowi tych konkretnych rozwiązań inwestycyjnych ma służyć rachunek ekonomicznej efektywności inwestycji, będący zawsze rachunkiem alternatywnym. Jego istotą jest bowiem porównywanie różnych alternatyw realizacji danego zadania inwestycyjnego i wybranie alternatywy najbardziej opłacalnej. Mówimy wtedy o tzw. wariantach inwestycyjnych, czyli o różnych

możliwych sposobach realizacji inwestycji. Na podstawie rachunku wybieramy wariant najbardziej efektywny. Należy jednak mieć na uwadze, że rachunek ekonomiczny jest tylko jedną z podstaw do podjęcia decyzji inwestycyjnej. Niekiedy w pierwszym rzędzie brane muszą być pod uwagę przesłanki o charakterze pozaekonomicznym. Ale w ramach niniejszego opracowania interesuje nas tylko ekonomiczna część analizy.

Powyższe uwagi niezbędne były dla uporządkowania pewnych podstawowych, niekiedy źle rozumianych, pojęć. Obecnie możliwe jest bliższe określenie metod rachunku ekonomicznego efektywności inwestycji przedsiębiorstw, w oparciu o ostatnio wydane instrukcje.

Na wstępie kilka słów o samym pojęciu efektywności inwestycji i technice posługiwania się wskaźnikami efektywności.

Efektywność inwestycji możemy charakteryzować w różny sposób. Możemy na przykład w oparciu o założenia inwestycji, dane wyjściowe czy projekt wstępny przeanalizować podstawowe wskaźniki techniczno-ekonomiczne projektowanej inwestycji i porównać je ze wskaźnikami innych możliwych rozwiązań tej inwestycji. Będziemy wtedy badać takie zagadnienia jak: wielkość nakładów inwestycyjnych przypadających na jednostkę produkcji, jednostkowe koszty produkcji, strukturę i wydajność środków trwałych, wielkość zatrudnienia, wydajność pracy, wykorzystanie powierzchni produkcyjnych itd. Analiza taka jest wielce przydatna i pouczająca i prawie nigdy nie może być w ramach szerszego badania pominięta. Charakteryzuje ona wprawdzie w sposób szczegółowy poszczególne projekty inwestycyjne, nie pozwala jednak na wysunięcie ostatecznych wniosków, gdyż poszczególne wskaźniki techniczno-ekonomiczne w porównywanych inwestycjach kształtują się z reguły różnokierunkowo. Stąd współczesne metody badania efektywności inwestycji, podkreślając zawsze niezbędność przeprowadzenia analizy szczegółowej, operują syntetycznym wskaźnikiem efektywności inwestycji, pozwalającym sprawdzić do wspólnego mianownika podstawowe wielkości charakteryzujące inwestycję. Wskaźnik efektywności jest miarą stanowiącą jak gdyby odwrotność miary wydajności. Jeśli na przykład przez wydajność pracy będziemy rozumieli stosunek wielkości wytworzonej produkcji do sumy nakładów pracy ludzkiej, to przez efektywność inwestycji (ściślej — wskaźnik efektywności inwestycji) rozumiemy stosunek sumy nakładów pracy społecznej, związanej z realizacją i funkcjonowaniem inwestycji, do sumy efektów, jakie inwestycja ta przyniesie. Oznaczając wskaźnik efektywności inwestycji przez E , sumę nakładów pracy społecznej — przez Q , a wielkość efektów przez P , otrzymamy następujący wzór wskaźnika efektywności inwestycji w najbardziej ogólnej postaci:

$$E = \frac{Q}{P} \quad (1)$$

Wskaźnik ten reprezentuje wielkość nakładów pracy społecznej na jednostkę miary efektu inwestycji. Im mniejsze wartości przybiera wskaźnik, tym bardziej efektywna jest inwestycja, gdyż jednostka efektu uzyskiwana jest przy pomocy coraz niższych nakładów. Znajac elementy wchodzące w skład liczą-

nika i mianownika, możemy w stosunku do każdej inwestycji obliczyć jej wskaźnik efektywności.

Technika posługiwania się wskaźnikami efektywności jest następująca. Jeśli inwestycję polegającą np. na rozbudowie fabryki możemy zrealizować różnymi sposobami, z których każdy opiera się na innym zespole środków trwałych, odmiennej technologii produkcji, innym zatrudnieniu, zaopatrzeniu materiałowym itd., to dla każdego z tych sposobów realizacji (tj. wariantów inwestycyjnych tego samego zadania inwestycyjnego) możemy obliczyć wskaźniki efektywności. Porządkując te wskaźniki według rosnących wartości, tzn. stawiając na pierwszym miejscu wskaźnik najniższy (najlepszy) a na ostatnim miejscu wskaźnik najwyższy (najgorszy), otrzymamy ciąg wskaźników:

$$E_1 < E_2 < E_3 < \dots < E_n \quad (2)$$

Kierując się tylko wielkością wskaźników syntetycznych wybierzemy oczywiście ten wariant inwestycyjny, który charakteryzuje się najniższym wskaźnikiem, tj. E_1 stanowiącym E_{minimum} . Jest jasne, że inne aspekty (pozaekonomiczne) brane pod uwagę przy analizie inwestycji mogą przesądzić o wyborze wariantu mniej efektywnego. Nie zwalnia to jednak nikogo od obowiązku przeanalizowania w każdym przypadku powyższego ciągu alternatyw.

Zasada minimalizacji wskaźnika efektywności daje wprawdzie podstawę do wyboru wariantu inwestycyjnego, ale nie wyczerpuje w pełni zagadnienia porównywalności. Dotyczy to zwłaszcza inwestycji polegających na przyroście produkcji już wytwarzanej. Jeśli wiadomo — na podstawie analizy danych zaczerpniętych z zakładów wybudowanych poprzednio — że produkcja, którą zamierzamy osiągnąć dzięki inwestycji została uzyskana w istniejących zakładach charakteryzujących się lepszymi wskaźnikami efektywności niż wskaźniki wariantów aktualnie rozpatrywanych, to oczywiście planowana rozbudowa nie miałaby sensu. Należałoby raczej skoncentrować się na powiększaniu produkcji w dotychczas istniejących zakładach o niższych wskaźnikach efektywności. Otóż zakłady te, które w rachunku efektywności inwestycji powinny być wybrane spośród najbardziej nowoczesnych przedsiębiorstw krajowych (a nawet zagranicznych), nazywane są obiektami bazowymi i przyjmowane są za podstawę porównania z najlepszym spośród wariantów inwestycyjnych rozwiązaniem rozpatrywanej inwestycji. Warunek efektywności przybierze wówczas postać:

$$E_{\text{min}} < E_b \quad (3)$$

gdzie E_b oznacza wskaźnik efektywności obiektu bazowego. Wybór obiektu bazowego musi odpowiadać pewnym warunkom, a przede wszystkim musi zapewniać porównywalność charakteru i wielkości produkcji. Niemożność znalezienia takiego obiektu modyfikuje oczywiście warunki wyboru inwestycji, o czym będzie jeszcze mowa.

O ile najbardziej ogólna forma wskaźnika efektywności jest stosunkowo prosta, o tyle wewnętrzna budowa wskaźnika przedstawia trudniejszy problem. Chodzi bowiem o prawidłowe uchwycenie i wyliczenie elementów licznika i mianownika, a więc elementów, które określiliśmy nakładami pracy społecznej

oraz efektami inwestycji. Zaczniemy od tych ostatnich.

Reprezentująca mianownik wielkość P wyraża efekt użytkowy inwestycji, czyli te rezultaty eksploatacji inwestycji, które służą zaspokojeniu określonych potrzeb społecznych i które stanowią zadania przedsiębiorstwa warunkujące — zgodnie z tym, o czym była mowa wyżej — celowość inwestycji. W pierwszym rzędzie chodzi tu o wielkość produkcji i usług. W szczególnym przypadku efekt użytkowy, stanowiący produkcję eksportową lub zastępującą import, określamy jako efekt dewizowy.

Efekty użytkowe mogą być wyrażane w jednostkach naturalnych i w jednostkach wartości. Odnosnie inwestycji centralnych, objętych „Instrukcją ogólną”, przyjęto zasadę wyrażania efektów w jednostkach naturalnych, ponieważ rzeczą niezmiernie wagi jest tutaj zapewnienie porównywalności cech użytkowych i wielkości produkcji. Instrukcja dopuszcza jednak możliwość posługiwania się wartością produkcji w tych wszystkich przypadkach, w których mamy do czynienia z bardzo zróżnicowanym asortymentem produkcji lub z produkcją eksportową albo zastępującą import. Efekty użytkowe, będące rezultatem inwestycji przedsiębiorstw, powinny być natomiast wyrażane wartościowo. Rozwiązanie takie jest podyktowane dwoma względami. Po pierwsze — stanowi ono znaczne uproszczenie techniki wyliczania efektywności inwestycji, gdyż posługiwanie się jednostkami naturalnymi produkcji, proste przy całkowicie jednorodnej produkcji, znacznie komplikuje się przy produkcji podobnej i zróżnicowanej. Trzeba tu stosować przeróżne współczynniki przeliczeniowe, jednostki umowne itd. Druga okoliczność jest może ważniejsza od pierwszej: cały rachunek efektywności inwestycji mniejszych opiera się, jak to zostanie wkrótce wykazane, na ocenie ich opłacalności (rentowności), przy której bezpośrednie porównywanie efektów użytkowych z nakładami inwestycyjnymi i kosztami eksploatacji jest możliwe tylko w formie wartościowej. W rozwiązaniu tym znajduje wyraz również dążenie do swego rodzaju połączenia badania efektywności inwestycji z ich celowością. Inwestycje przedsiębiorstw nie wynikają bowiem w sposób bezpośredni z ustaleń narodowego planu gospodarczego i przeważnie samo przedsiębiorstwo ustala ich kierunek i charakter. Dokonuje się to między innymi przez ocenę ich rentowności.

Wartościowe ujmowanie wielkości produkcji opiera się na zasadzie liczenia jej w cenach zbytu, pomniejszonych o podatek obrotowy. Eliminacja podatku obrotowego jest niezbędna dlatego, że stopa podatku nie jest jednolita i przeprowadzanie rachunku w oparciu o ceny zbytu obejmujące podatek obrotowy stawiałoby w niejednakowej sytuacji przedsiębiorstwa wytwarzające różne produkty.

W związku z tym powstaje jednak od razu wątpliwość co do ujmowania wielkości produkcji deficytowej. Wątpliwość tę można by wyjaśnić przy pomocy następującego rozumowania: Przy deficytowości produkcji wskaźnik efektywności inwestycji kształtował się będzie z reguły niekorzystnie, co przemawiałoby za zaniechaniem inwestycji. Jednak deficytowość może wynikać z różnych przyczyn. Jeśli wynika ona z niskiego poziomu techniczno-ekonomicz-

nego przedsiębiorstwa, wówczas niekorzystny wskaźnik efektywności wskazuje na niecelowość podejmowania inwestycji przynoszących wzrost produkcji, chyba że konieczność taka wynika z uzasadnionych przesłanek polityki ekonomicznej. W tym przypadku musi być odjęta świadoma i wyraźna decyzja jednostki nadrzędnej. Natomiast celowe i efektywne mogą być inwestycje przynoszące obniżkę kosztów produkcji, a więc poprawiające stan ekonomiczny przedsiębiorstwa. Jeśli zaś deficytowość jest rezultatem określonej polityki cen na rynku odbiorców produkcji, to w rachunku efektywności inwestycji należałoby przyjąć ceny kalkulowane, doprowadzone do poziomu zapewniającego (przy uzasadnionej stopie zysku) rentowność produkcji. W tym też kierunku idą rozwiązania przyjęte w „małej instrukcji”, która przewiduje uwzględnienie w wartości produkcji, obliczonej w oparciu o ceny deficytowe odpowiedniej dotacji przedmiotowej. Instrukcja nie różni jednak przyczyn deficytowości produkcji.

Oddzielnego omówienia wymaga wycena wartości produkcji eksportowej lub zastępującej import. Na pozór mogłoby się wydawać, że wystarczy przeliczyć ceny krajowe na ceny dewizowe. Nie byłoby to jednak prawidłowe, gdyż tak ustalona wartość produkcji łączyłaby w sobie wartość nakładów w różnych fazach procesu produkcyjnego, a więc fazy wydobywania surowców i fazy ich przerobu. Z punktu widzenia handlu zagranicznego efektywność produkcji w tych fazach kształtować się może różnie: jedna z tych faz może być bardzo efektywna, druga zaś — zupełnie nieefektywna i odwrotnie. Z tych względów przyjęto jako efekt produkcyjny tzw. uzysk za przerób surowców dewizowych, stanowiący różnicę pomiędzy całkowitym uzyskiem dewizowym z danej produkcji a uzyskiem za surowce dewizowe wchodzące do wartości tej produkcji, przy czym do surowców dewizowych zalicza się nie tylko surowce faktycznie importowane, lecz także te wszystkie surowce i półprodukty zużywane do produkcji wyrobów eksportowych, które — chociaż nie są importowane, lecz produkowane w kraju — mogą stanowić przedmiot samodzielnego eksportu bez przerobienia ich na dany wyrób gotowy. Oznaczając przez D_n uzysk za przerób surowców dewizowych, przez P — całkowitą wartość dewizową produkcji (uzysk dewizowy całkowity) i przez S_d — wartość zużycia surowców dewizowych, otrzymamy:

$$D_n = P - S_d \quad (4)$$

Ostatnim zagadnieniem związanym z obliczaniem wielkości P jest sprawa okresu, dla którego należy ustalać wielkość efektów. Zgodnie z ogólną metodologią rachunku efektywności inwestycji efekty te ustala się w stosunku rocznym, przy czym odnosi się je nie do zdolności produkcyjnych i usługowych uruchamianych w wyniku inwestycji, lecz do tej wielkości produkcji i usług, na którą przewiduje się realny zbył. Ma to ogromne znaczenie dla podniesienia rzetelności i realności rachunku efektywności inwestycji.

Na marginesie warto wspomnieć, że uzyskiwane w wyniku inwestycji tzw. efekty oszczędnościowe w istniejących obiektach (obniżka kosztów eksploatacji) nie stanowią w rozumieniu „Instrukcji” efektu użytkowego, ale wielkość, która różni między sobą

porównywane warianty lub obiekt po dokonaniu w nim inwestycji i obiekt przed dokonaniem tej inwestycji i która w ramach licznika wskaźnika efektywności powinna być odniesiona do danego efektu użytkowego (produkcji lub usług).

Występujące w liczniku nakłady pracy społecznej (Q) obejmują zarówno nakłady inwestycyjne, jak i koszty eksploatacji, przewidywane po uruchomieniu inwestycji. Ograniczenie wartości licznika tylko do nakładów inwestycyjnych byłoby niesłuszne, gdyż w ogólnym rachunku nakładów pracy społecznej nie jest rzeczą obojętną czy eksploatacja zakończonej inwestycji jest droższa, czy tańsza. Z reguły niższe koszty eksploatacji osiąga się w obiektach bardziej nowoczesnych, ale tym samym wymagających wyższych jednorazowych nakładów inwestycyjnych. W związku z tym jest również ważne, w jakim stopniu te dodatkowe nakłady inwestycyjne (w obiekcie nowoczesnym w porównaniu z obiektem na niższym poziomie technicznym) są uzasadnione obniżką kosztów eksploatacji. Stąd metodologia rachunku efektywności inwestycji przywiązuje wielką wagę do kosztów eksploatacji przyszłej inwestycji. Jednakże ich ujęcie w tym rachunku odbiega nieco od sposobu ujęcia w rachunkowości przedsiębiorstwa. Wprawdzie wielkość kosztów oblicza się stosując obowiązujące w danej branży zasady kalkulacji, jednak od ogólnej kwoty kosztów potrąca się amortyzację. Jest to podyktowane tym, że w liczniku wskaźnika efektywności uwzględniamy poza kosztami eksploatacji również nakłady inwestycyjne, a amortyzacja jest niczym innym jak tylko rozliczeniem tych nakładów, a nie nowym nakładem. Włączając do kosztów amortyzację dokonalbymy podwójnego liczenia w rachunku efektywności inwestycji tego samego składnika kosztów.

Obok tej najważniejszej różnicy należy również podkreślić inne okoliczności. Pierwsza z nich dotyczy zwłaszcza tych przypadków, w których inwestycja dokonywana w istniejącym przedsiębiorstwie powoduje przyrost produkcji bądź w postaci uruchomienia nowych asortymentów, bądź zwiększenia produkcji wyrobów już wytwarzanych. Wówczas kalkulacja kosztów przewidywanego wzrostu produkcji powinna uwzględniać fakt ewentualnego obniżenia narzutów kosztów pośrednich, wynikającego stąd, że koszty pośrednie obejmując tzw. koszty stałe nie rosną proporcjonalnie do przyrostu produkcji. Inną sprawą jest problem kalkulacji kosztów w przypadku, gdy produkcja uzyskiwana dzięki danej inwestycji ma przeznaczenie eksportowe lub antyimportowe. Ponieważ w mianowniku wskaźnika efektywności będzie występował nie całkowity uzysk dewizowy, ale uzysk pomniejszony o wartość surowców dewizowych (zgodnie z tym, o czym była mowa wyżej), całkowite koszty eksploatacji występujące w liczniku powinny być odpowiednio zmniejszone o koszt zużytych surowców dewizowych. Wprowadzając odpowiednie oznaczenia dla otrzymanego w ten sposób kosztu przerobu surowców dewizowych (K_d), kosztów całkowitych (K) i kosztu zużycia surowców dewizowych (K_s) uzyskamy formułę:

$$K_d = K - K_s \quad (5)$$

Innymi słowy, uzyskowi dewizowemu za przerób surowców dewizowych (D_n) odpowiada teraz koszt

przerobu surowców dewizowych (K_d). Tę ostatnią wielkość (nie obejmującą oczywiście amortyzacji) wstawiamy do licznika wskaźnika efektywności. Zarówno koszty całkowite jak i koszty przerobu surowców dewizowych wyceniamy w złotych bieżących (w cenach krajowych).

Jak wspomniano, w liczniku wskaźnika efektywności występują nakłady inwestycyjne, przy których ujmowaniu obowiązują również pewne zasady ogólne. Pierwsza z nich postuluje, by przy obliczaniu nakładów inwestycyjnych (oznaczanych symbolem „J”) uwzględniać wszystkie nakłady związane z realizacją zadania inwestycyjnego (nakłady na roboty budowlano-montażowe, na zakup maszyn i urządzeń, na dokumentację, na pierwsze wyposażenie, na szkolenie kadr itd.), bez względu na ich źródła finansowania. Z postulatem tym wiąże się konieczność wzięcia pod uwagę tych wszystkich nakładów towarzyszących i pośrednich, które warunkują uzyskanie efektów inwestycji. Mogą tu wchodzić w grę nakłady na doprowadzenie wody i energii, nakłady w wydziałach pomocniczych lub w innych wydziałach produkcyjnych wymagających rozszerzenia w związku z realizowaną inwestycją.

Jednakże istnieją przypadki, kiedy tak obliczone nakłady inwestycyjne powinny być skorygowane in minus. Dotyczy to głównie inwestycji polegających na rozbudowie i modernizacji istniejących zakładów. Gdybyśmy bowiem nie realizowali rozbudowy czy modernizacji i tak trzeba by dokonywać pewnych nakładów na utrzymanie dotychczasowej zdolności produkcyjnej, a przede wszystkim na kapitalne remonty. Z tych względów nakłady te należy odjąć od planowanych nakładów inwestycyjnych. Odjąć należy również ewentualną wartość likwidacyjną usuwanych przy okazji inwestycji starych maszyn i urządzeń. Należy jednak tu zaznaczyć, że jeżeli chodzi o nakłady na kapitalne remonty, to odjęcie ich uwarunkowane jest opłacalnością kapitalnych remontów w momencie podejmowania inwestycji. Gdyby remonty te nie były opłacalne, nie stanowiłyby one żadnej alternatywy dla realizowanej inwestycji. Do sprawy tej, a zwłaszcza do metody rachunku efektywności kapitalnych remontów, jeszcze powrócimy.

W związku z omówionymi wyżej elementami licznika wskaźnika efektywności należy jeszcze mocno podkreślić pewną wspólną dla obu tych elementów ważną zasadę: zarówno nakłady inwestycyjne jak i koszty eksploatacji powinny odpowiadać ściśle zakresowi efektów uzyskiwanych z podejmowanej inwestycji. Przypisanie jej efektów, które nie zostaną osiągnięte wskutek przyjętych w obliczeniu nakładów inwestycyjnych i kosztów, jak również zaliczenie na rzecz tych efektów mniejszych niż w rzeczywistości nakładów pracy społecznej, musi prowadzić do poważnego zniekształcenia wskaźnika efektywności inwestycji, a tym samym do pozbawienia go jakiegokolwiek wartości poznawczej dla prawidłowej analizy ekonomicznej.

Ostatnim elementem licznika jest tak zwany współczynnik opłacalności, oznaczany symbolem „q”. Wyjaśnieniu istoty tego współczynnika poświęcimy kilka słów.

Koszty eksploatacji, podobnie jak wielkość produkcji, ujmowane są we wskaźniku efektywności w wartości odpowiadającej przeciętnej sumie tych kosztów (obliczonej oczywiście zgodnie z podanymi wyżej zasadami) w skali rocznej. Z tych względów byłoby niesłuszne wprowadzanie do licznika wskaźnika efektywności inwestycji całej kwoty jednorazowo ponoszonych nakładów inwestycyjnych. Należy raczej przyjąć tylko taką część, która odpowiada uzasadnionemu ekonomicznie stosunkowi rocznej korzyści netto z danej inwestycji do nakładów inwestycyjnych. Stosunek ten odzwierciedla istotę współczynnika opłacalności. Ponieważ roczna korzyść netto z danej inwestycji (oznaczmy ją symbolem „U”) równa jest różnicy pomiędzy wartością rocznej produkcji (P) a wysokością rocznych kosztów eksploatacji (K), to współczynnik „q” powinien być wielkością odpowiadającą pożądanemu stosunkowi

$$\frac{U}{J} = \frac{P - K}{J}$$
. Wyrażenie to jest niczym innym jak wskaźnikiem rentowności (opłacalności) inwestycji, czyli współczynnikiem opłacalności. Można je też traktować jako oprocentowanie nakładów inwestycyjnych.

Każda inwestycja charakteryzuje się właściwą tylko jej faktyczną opłacalnością. Jednakże stopień (współczynnik) tej opłacalności nie może być dowolny. Podobnie jak — z punktu widzenia interesów całej gospodarki narodowej — regulujemy stopę zyskowności czy stopę rentowności, tak też regulować musimy stopę rentowności inwestycji, czyli współczynnik ich opłacalności. W przeciwnym razie nie istniałoby żadne kryterium pozwalające odróżnić inwestycje bardziej efektywne od inwestycji mniej efektywnych. Wszystkie inwestycje byłyby wtedy dobre¹⁾.

Dlatego też współczynnik opłacalności, ustalający właśnie jaką część nakładów inwestycyjnych należy w stosunku rocznym dodać do rocznych kosztów eksploatacji (czyli jak oprocentować inwestycję), jest wielkością normatywną, jednolitą dla rozpatrywanej kategorii inwestycji. Pozwala on na sumowanie ponoszonych jednorazowo nakładów inwestycyjnych z rocznymi kosztami eksploatacyjnymi. Sumowanie takie, dokonywane w postaci $q \cdot J + K$ umożliwia zarówno porównywanie danego wariantu inwestycyjnego z wariantami charakteryzującymi się innymi wielkościami nakładów i kosztów, jak i odniesienie sumy $q \cdot J + K$ do występującej w mianowniku wartości produkcji.

Jest rzeczą jasną, że im wyższy jest współczynnik opłacalności (wyższe oprocentowanie), tym wyższa jej wartość wyrażenia $q \cdot J + K$, stanowiącego licznik wskaźnika efektywności inwestycji i tym gorszy jest, przy tej samej wielkości produkcji, sam wskaźnik. A zatem manipulowanie wysokością współczynnika opłacalności może być wygodnym narzędziem polityki inwestycyjnej, pozwalającym na zaostrzenie lub łagodzenie warunków efektywności inwestycji w stosunku do ich poszczególnych rodzajów.

Według metodologii przyjętej w „małej instrukcji” wielkość współczynnika q jest jednolita w całej

¹⁾ Uwaga ta tłumaczy nam częściowo fakt, dlaczego stosowane często w praktyce badania efektywności inwestycji, polegające na wyliczeniu faktycznej opłacalności inwestycji jako stosunku akumulacji rocznej do nakładów inwestycyjnych, nie dają żadnej podstawy do oceny inwestycji.

gospodarce narodowej, jednakże zróżnicowana w stosunku do poszczególnych rodzajów „inwestycji przedsiębiorstw”. Wynosi ona w zasadzie 0,2. W tej wysokości współczynnik q stosuje się w odniesieniu do inwestycji polegających na wzroście produkcji, w przypadku gdy mogą one być porównane z odpowiednią bazą oraz do inwestycji eksportowych lub antyimportowych. W przypadku gdy bazy takiej nie ma, a więc odpada możliwość dodatkowej weryfikacji danej inwestycji, współczynnik ulega zastrzeżeniu i wynosi 0,3.

Dla inwestycji polegających na obniżce kosztów stosowany jest współczynnik podstawowy (0,2), z tym że uwzględnia się długość okresu eksploatacji inwestycji. Jeśli okres ten wynosi mniej niż 15 lat, to wielkość współczynnika koryguje się w górę, mnożąc

go przez wyrażenie $\frac{15}{n}$, gdzie n = okres eksploatacji inwestycji. Jeśli jednak okres eksploatacji jest krótszy od 6 lat, wówczas wielkość współczynnika q przyjmuje się na poziomie ustalonym dla inwestycji szybko rentujących się, tj. w wysokości $q = 0,33 + \frac{1}{n}$.

WŁADYSŁAW UHLENBERG

ZARYS PRAKTYCZNEJ METODY KONTROLI KOSZTÓW INWESTYCJI

„Trzeba wprowadzić nienaruszalną zasadę: raz ustalony w zatwierdzonym projekcie wstępny koszt inwestycji stanowi nieprzekraczalną górną granicę. Przyjęcie tej zasady oznacza, że szczegółowe rozwiązanie projektowe musi być podporządkowane kosztom ustalonym we wstępnym kosztorysie...”

...„Konieczne będzie podniesienie roli banków finansujących inwestycje. Bank musi być stróżem pieniądza państwowego... winien on kontrolować inwestycje w toku ich realizacji”. (Materiały V Plenum KC PZPR, czerwiec 1960 roku).

Przytoczone cytaty z referatu Władysława Gomułki, wygłoszonego na V Plenum KC PZPR, świadczą o znaczeniu kosztów inwestycji, konieczności ich kontroli oraz o trosce naczelnych władz państwa o prawidłowe wydatkowanie środków inwestycyjnych. Troska ta ma swoje źródło nie tylko w stwierdzonej na tym odcinku nieprawidłowej sytuacji w latach ubiegłych, ale również i w dynamicznym rozwoju wielkości nakładów w obecnym planie pięcioletnim.

W latach 1946—1959 wydatkowaliśmy na inwestycje w skali kraju prawie 650 miliardów złotych (ceny z roku 1959), w obecnym planie pięcioletnim (1961—1965) planuje się nakłady inwestycyjne również w tej wysokości. Oznacza to, że w ciągu bieżących pięciu lat wydamy na inwestycje tyle, ile wydaliśmy uprzednio w ciągu czternastu lat. Jest to więc prawie trzykrotny wzrost nakładów. Należy dodać, że nakłady w planie na rok 1962 wynoszą prawie 118 miliardów złotych.

Jeszcze wyższy współczynnik ustalono dla tzw. przedsięwzięć organizacyjno-technicznych w istniejących przedsiębiorstwach. Wynosi on 0,5, przy czym przy okresie eksploatacji krótszym od 6 lat współczynnik

ten podwyższa się w stosunku $\frac{6}{n}$.

Jak widać więc, różnicowanie współczynnika q zmierza w kierunku zaostreżenia wymogów dla tych zamierzeń inwestycyjnych, które z istoty swej powinny być bardziej opłacalne. Odpowiada to zresztą ugruntowanym w praktyce metodom postępowania przy ocenie inwestycji przedsiębiorstw.

*
* *

Przegląd powyższych zagadnień umożliwia obecnie przystąpienie do rozpatrzenia metod oceny inwestycji przedsiębiorstw w poszczególnych typowych przypadkach. Sprawy te zostaną omówione w następnym artykule.

Przytoczone wielkości nakładów inwestycyjnych wskazują na wielki wysiłek gospodarki narodowej, podjęty dla zwiększenia potencjału gospodarczego. Prawdopodobnie zużycia tych środków na przeznaczone cele wymaga nie tylko gospodarności ze strony wykonawców planu inwestycyjnego, ale również wzmoczenia i udoskonalenia kontroli ze strony banków finansujących inwestycje. Do wszystkich tych jednostek — w tym również i do banków — odnoszą się słowa referatu Władysława Gomułki, aby „trzy razy obejrzeeli każdą złotówkę, zanim zdecydują jej wydanie”.

Zasadnicze znaczenie dla bankowej kontroli kosztów ma opracowana przez Bank Inwestycyjny w roku 1961 i zatwierdzona w dniu 11 sierpnia 1961 roku przez przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów i ministra finansów instrukcja w sprawie kontroli kosztów inwestycji¹⁾. W in-

¹⁾ Wprowadzona w życie zarządzeniem Nr 69/61 naczelnego dyrektora Banku Inwestycyjnego.

strukcji tej po raz pierwszy ujęto całość problematyki kontroli kosztów inwestycji, dokonano podziału na kierunki kontrolne oraz sprecyzowano przedmiotowy zakres każdego kierunku kontrolnego.

Przedmiotem dalszych prac nad instrukcyjnym ustawieniem kontroli kosztów jest zagadnienie metod kontrolnych, które mają istotne znaczenie dla zabezpieczenia efektywności bankowej kontroli kosztów, przy jednoczesnym zmniejszeniu jej pracochłonności i usprawnieniu przebiegu samej kontroli.

Omówiona niżej metoda kontroli została w znacznej części oparta na wynikach kontroli doświadczalnych, przeprowadzonych przez Bank Inwestycyjny.

Przed omówieniem metod kontrolnych należy jeszcze zwrócić uwagę na pewne zagadnienia rzutuujące na ich stosowanie w praktyce, a mianowicie:

1. Zasadniczą rolę odgrywa tu różnorodność i cechy indywidualne poszczególnych zadań inwestycyjnych. W praktyce nie spotykamy inwestycji identycznych. Można mówić jedynie o zadaniach podobnych czy powtarzalnych, z dopuszczeniem jednak zawsze pewnych odchyśleń. Stan ten wywołany jest nie tylko różnorodnością samych zadań inwestycyjnych, ale rozwiązaniami technologicznymi, metodami wykonawstwa oraz warunkami miejscowymi, właściwymi tylko dla jednego zadania inwestycyjnego i nie powtarzającymi się, a więc nietypowymi dla innych zadań.

2. Koszt inwestycji można rozpatrywać z dwójkiego punktu widzenia, jako koszt społeczny wytworzenia nowego potencjału gospodarczego albo jako koszt produktu gotowego, wyrażony w cenie sprzedaży. Przedmiotem bankowej kontroli kosztów jest, stosownie do postanowień instrukcji, koszt ewidencjonowany przez inwestora.

Powyższe zagadnienia wskazują na konieczność dostosowania metody kontroli w poszczególnym przypadku do charakteru inwestycji, do jej indywidualności oraz do przedmiotowego zakresu badań.

W celu praktycznego przedstawienia metody kontrolnej omówię ją w dalszej części w kolejności następujących tematów:

1) metoda typowania zadań inwestycyjnych do kontroli kosztów,

2) metoda kontroli kosztów planowanych w zakresie założeń inwestycji, projektu wstępnego i dokumentacji techniczno-roboczej²⁾,

3) metoda kontroli kosztów inwestycji w toku realizacji³⁾ w rozbiciu na:

- kontrolę kosztów dokumentacji projektowo-kosztorysowej,
- kontrolę kosztów robót budowlano-montażowych,

— kontrolę kosztów maszyn i urządzeń,

— kontrolę kosztów innych nakładów,

4) metoda kontroli kosztów inwestycji zakończonych,

5) metoda kontroli strat inwestycyjnych.

I. Typowanie zadań inwestycyjnych do kontroli

Sposób typowania zadań inwestycyjnych do kontroli kosztów nie został dotychczas w pełni wypracowany. Ponieważ kontrole kosztów inwestycji są bardzo pracochłonne, dobór zadań powinien być tak dokonany, aby włożony trud dał odpowiednie efekty.

Praktyka dowodzi, że przebieg realizacji zadań inwestycyjnych na odcinku kosztów w zasadzie jest nieprawidłowy, a zatem trzeba znaleźć kryterium, które pozwoliłoby na typowanie do kontroli właśnie tych zadań inwestycyjnych, które budzą wątpliwości co do prawidłowości kosztu. Nie jest to łatwe zadanie. Przede wszystkim nie można zastosować żadnego wspólnego kryterium dla wszystkich kierunków kontroli kosztów. Trzeba ustalić oddzielne motywy kontroli planowanych kosztów inwestycji, kontroli kosztów inwestycji w toku realizacji i kontroli kosztów inwestycji zakończonych.

1. **Metoda typowania zadań do kontroli kosztów planowanych.** Przy typowaniu zadań do kontroli kosztów planowanych napotykamy na zasadniczą trudność, polegającą na tym, że Bank nie jest na razie w posiadaniu prawie żadnych danych odnośnie zadań inwestycyjnych nie włączonych jeszcze do rocznego planu inwestycyjnego. Jedyną informacją dla tego rodzaju kontroli są skąpe dane ujęte w planie pięcioletnim. Jest to jednak niewystarczające dla dokonania wyboru zadania. Do pomocy powinni tu stanąć:

— ogólna znajomość potrzeb inwestowania w danej gałęzi gospodarki,

— wielkość inwestycji i jej znaczenie gospodarcze,

— znajomość przebiegu dotychczasowej działalności inwestycyjnej inwestora lub branży oraz

— znajomość zagadnień branżowych, nabyta przez pracowników Banku w toku dotychczasowego finansowania i kontroli inwestycji oraz wykorzystanie właściwych dla branży wskaźników uzyskanych przy realizacji inwestycji podobnych.

Powyższe kryteria nie dadzą pełnego rozeznania co do konieczności przeprowadzenia kontroli, jednak w pewnym stopniu gwarantują prawidłowość wytypowania zadań do kontroli.

Przedstawiona metoda typowania zadań do kontroli kosztów planowanych odnosi się do zadań inwestycyjnych, których koszt został ustalony bądź w zatwierdzonych założeniach inwestycji, projekcie wstępnym, bądź też w projektach techniczno-roboczych. W przypadku, gdy dla zadania nie zatwierdzono jeszcze założeń inwestycji lub poszczególnych stadiów dokumentacji, czynności bankowe, dotyczące prawidłowości programowania i projektowania, mają raczej charakter prac badawczych lub ekspertyz i jako takie nie wchodzi do kontroli kosztów, mimo że wyniki tych prac mają doniosłe znaczenie dla prawidłowego ukształtowania się kosztu planowego. Nie wyklucza to jednak możliwości wykorzystania

²⁾ Koszty planowane są to koszty ustalone w założeniach inwestycji i dokumentacji projektowo-kosztorysowej. Koszty w założeniach inwestycji ustalane są na podstawie szacunku mniej lub więcej dokładnego w zależności od charakteru inwestycji. Bliższe sprecyzowanie kosztu następuje w projekcie wstępnym w części nazwanej zbiorczym zestawieniem kosztów (zzk), w oparciu o posiadane przez biura projektów wskaźniki techniczno-ekonomiczne lub przeprowadzoną kalkulację w przypadku braku odpowiednich wskaźników. Kwota globalna zzk nie powinna być przekroczona w realizacji. Następne uściślenie kosztu następuje w kosztorysach zwanych szczegółowymi, na podstawie szczegółowych danych, wynikających z projektu technicznego w zakresie ilości i rodzaju nakładów oraz wyceny w oparciu o istniejące cenniki lub — w przypadku ich braku — w oparciu o kalkulacje indywidualne.

³⁾ Koszty inwestycji w toku realizacji są to koszty faktycznie ponoszone i ewidencjonowane przez inwestora jako nakłady inwestycyjne.

tych metod w przypadku przeprowadzania tego rodzaju badań.

2. Metoda typowania zadań do kontroli kosztów inwestycji w toku realizacji. Zupełnie inaczej przedstawia się sprawa doboru do kontroli zadań znajdujących się w toku realizacji. W tym wypadku o doborze powinny decydować:

- wyniki analizy zbiorczych zestawień kosztów na podstawie wskaźników techniczno-ekonomicznych i stwierdzone nieprawidłowości w dokumentacji,
- wyniki analizy materiałów sprawozdawczych,
- wyniki kontroli przeprowadzonych uprzednio,
- ogólna znajomość przebiegu planowania i realizacji zadania inwestycyjnego (zmiennosc kosztu w zbiorczym zestawieniu kosztów),
- dłuższy cykl budowy,
- analiza wpływu realizacji inwestycji na akumulację przedsiębiorstwa wykonawstwa inwestycyjnego itp.

Wykorzystując powyższe kryteria, do kontroli należy wybrać te zadania, które wykazują mankamenty, odchylenia, nieprawidłowy przebieg realizacji lub większą zmienność kosztu w dokumentacji.

3. Metoda typowania do kontroli kosztów zadań inwestycyjnych zakończonych i rozliczonych. Wybór zadań inwestycyjnych zakończonych i rozliczonych do kontroli kosztów w dużej mierze uzależniony jest od celu, jakiemu mają służyć wyniki tej kontroli. Celem takim może być:

- zapoznavanie się ze wskaźnikami techniczno-ekonomicznymi, umożliwiającymi przeprowadzenie kontroli innych, podobnych zadań będących w stadium projektowania, planowania lub realizacji,
- stwierdzenie czy osiągnięto planowane efekty produkcyjne (usługowe) i czy wielkość poniesionych nakładów inwestycyjnych jest uzasadniona.

Typowanie zadań do kontroli w pierwszym przypadku powinno następować centralnie (departamenty branżowe, oddziały wojewódzkie, oddziały wiodące), niezależnie od sytuacji, jaka występuje w poszczególnych zadaniach inwestycyjnych. Powinny to być jednak inwestycje podobne, porównywalne.

W drugim przypadku typowania dokonuje właściwy oddział Banku, wykorzystując kryteria omówione przy metodzie typowania zadań do kontroli kosztów inwestycji w toku realizacji, sprawozdawczość inwestora z inwestycji zakończonych (przewidzianą do wprowadzenia) i sprawozdania z wykonania planu produkcji.

4. Metoda ustalania zakresu kontroli kosztów inwestycyjnych w ramach wytypowanych zadań inwestycyjnych. Przytoczone kryteria w punktach 1—3 służą do wyznaczenia zadań do kontroli kosztów. Kontrola kosztu całego zadania jest jednak bardzo pracochłonna. Licząc się z koniecznością nasilenia ilościowego kontroli kosztów, trzeba zmniejszyć jej pracochłonność przez skoncentrowanie się na zagadnieniach budzących wątpliwości co do ich prawidłowości. Temu celowi służą zestawienia analityczne, omówione przy poszczególnych kierunkach kontrolnych. O doborze rodzaju nakładów (struktura techniczna), obiektów (struktura podmiotowa), a w ramach obiektu ewentualnie elementów, decydować będą wyniki analizy odnośnych zestawień liczbowych.

II. Metoda kontroli kosztów planowanych

Koszty planowane mogą być rozpatrywane jako kierunek główny kontroli lub też jako jeden z elementów kontroli w toku realizacji inwestycji. Przy omawianiu metod kontrolnych oraz przy przeprowadzaniu samej kontroli trzeba przyjąć założenie, że kontrola kosztów planowanych, jako główny kierunek kontroli, przeprowadzana jest wyłącznie w odniesieniu do zadań inwestycyjnych, nie włączonych jeszcze do rocznego planu inwestycyjnego. W pozostałych przypadkach, gdy zadanie jest już realizowane, metoda kontroli ulegnie pewnym zmianom ze względu na konieczność brania pod uwagę kosztów faktycznych.

1. Metoda kontroli kosztu na etapie założeń inwestycyjnych. Kontrola kosztu na etapie założeń inwestycyjnych jest bardzo trudna. Jest jednak jednocześnie bardzo ważna z punktu widzenia gospodarki narodowej. Od prawidłowości ustaleń założeń inwestycyjnych uzależniona jest bowiem:

- prawidłowość i trafność decyzji w sprawie podjęcia działalności inwestycyjnej,
- prawidłowość ustalenia takich rozmiarów zadania inwestycyjnego, które zaspokoiłyby potrzeby gospodarki narodowej oraz
- prawidłowość zaangażowania środków inwestycyjnych w planach wieloletnich.

Mając na uwadze skutki gospodarcze ustaleń zawartych w założeniach, przy kontroli musi być zastosowana taka metoda, która gwarantuje prawidłową odpowiedź na następujące pytania:

- czy podjęcie działalności inwestycyjnej jest niezbędne dla zaspokojenia zapotrzebowania społecznego,
- czy rozmiar planowanych inwestycji jest uzasadniony,
- czy wycena kosztu planowanych nakładów jest prawidłowa.

Odpowiedź na powyższe pytania zasadnicze może nam dać przede wszystkim bilans zdolności produkcyjnych odpowiedniego zjednoczenia lub resortu. Trzeba sprawdzić czy istnieją rezerwy produkcyjne (usługowe) i w jakich rozmiarach. Porównanie danych z bilansu zdolności produkcyjnych (rezerwy) z zapotrzebowaniem pozwoli na zajęcie stanowiska co do słuszności decyzji o podjęciu działalności inwestycyjnej oraz wielkości planowanych do osiągnięcia efektów. Rozmiary planowanych nakładów inwestycyjnych (w jednostkach technicznych) powinny być skonfrontowane z normatywami projektowania — o ile istnieją — lub z podobnymi realizowanymi, albo już zrealizowanymi zadaniami tego samego lub podobnego typu. Dużą pomocą przy rozpatrywaniu tych zagadnień jest też korespondencja inwestora, protokoły z narad lub protokoły komisji oceny projektów inwestycyjnych, koreferaty oraz różne alternatywne rozwiązania.

Prawidłowość wyceny kosztu w założeniach może być zbadana albo metodą wskaźnikową, albo też przez porównanie z kosztami zadań podobnych projektowanych czy już zrealizowanych. Dane analityczne mogą być ujęte w następujące zestawienie:

Zestawienie 1

Zadanie inwestycyjne	Zdolność produkcyjna (usługowa)	Koszt całkowity	Powierzchnia użytkowa w m ²	Kubatura w m ³	Wskaźniki		
					kapitałochłonność 3:2	kosztu m ² 3:4	kosztu m ³ 3:5
1	2	3	4	5	6	7	8
Zadanie projektowane							
Zadanie podobne							

Zestawienie powyższe sporządzono przykładowo dla zadań, których cechą charakterystyczną jest powierzchnia użytkowa i kubatura. Rodzaj jednostek technicznych może być zawsze dostosowany do cech charakterystycznych zadania inwestycyjnego, a w miejsce podobnych można wstawić odpowiednie dane według wskaźników lub zadań zrealizowanych.

Odchylenia wskaźników (rozbieżności) wskazują, w jakim zakresie należy przeprowadzić badania szczegółowe.

Zestawienie 2

Obiekty (składniki) (według układu założeń)	Jednostka miary	Ilość jednostek		Różnica		Uwagi
		według założeń	według projektu wstępne-go	wzrost	zmniejszenie	
1	2	3	4	5	6	7

Mając tego rodzaju zestawienie, dalsze badania można ograniczyć do obiektów, na których wystąpiły różnice, ustalając zasadność i przyczyny wprowadzonych zmian. Ustalenie różnic w rozmiarach zakresu rzeczowego ułatwi z kolei badanie kosztu ujętego w zzk.

Dalszym elementem badania kosztu jest analiza struktury tak zwanej podmiotowej (obiektywnej) i rodzajowej nakładów. Dla jej przeprowadzenia należy opracować następujące zestawienie:

Zestawienie 3

Składniki podstawowe (wg układu założeń)	Wartość kosztorysowa		Struktura podmiotowa w procentach		Z wartości kosztorysowej przypada na			
	wg założeń	wg zzk	wg założeń	wg zzk	roboty budowlane wg założeń	roboty montażowe wg założeń	maszyny urządzenia wyposażenia wg założeń	inne nakłady wg założeń
					wg zzk	wg zzk	wg zzk	wg zzk
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ogółem			100	100				
Struktura rodzajowa w procentach (w układzie jak wyżej)								

Wyniki badań oraz analiza przytoczonych wyżej materiałów pozwolą na wyciągnięcie odpowiednich wniosków tak co do prawidłowości rozwiązań przyjętych w założeniach, jak i co do prawidłowości postępowania i gospodarności jednostek biorących udział w opracowaniu i zatwierdzaniu założeń inwestycyjnych.

2. Metoda kontroli kosztów planowanych w projekcie wstępnym (w zbiorczym zestawieniu kosztów — zzk). Przyjmując, że wstępna decyzja o realizowaniu zadania inwestycyjnego zapada przy zatwierdzaniu założeń, przy badaniu ustaleń zawartych w zzk należy odpowiednio nawiązać do założeń inwestycyjnych. W związku z tym, badanie kosztu ustalonego w zzk należy rozpocząć od przeanalizowania programu rzeczowego i jego zgodności z założeniami. Odchylenia w tym zakresie (a zwłaszcza wzrost kosztu) należy zbadać szczegółowo pod względem ich zasadności. Dla przeprowadzenia tego rodzaju badania można posłużyć się zestawieniem 2:

Zestawienie powyższe pozwala nie tylko na ogólne zorientowanie się w układzie i programie rzeczowym, lecz również w podziale wartości nakładów na poszczególne obiekty oraz rodzaje nakładów. Porównanie z danymi z założeń wskaże na obiekty-składniki, na których wystąpią odchylenia tak zakresu rzeczowego, jak i kosztu. Umożliwia to skierowanie kontroli szczegółowej na konkretne obiekty i rodzaje nakładów.

Niezależnie od zbadania różnic występujących w ustaleniach zzk i założeń bezpośrednio należy zbadać prawidłowość wyceny kosztu inwestycyjnego w zzk. Sposób przeprowadzenia tej kontroli polega na tych samych zasadach, jakie omówiono przy metodzie kontroli kosztu na etapie założeń inwestycyjnych.

W razie nieprzeprowadzenia uprzednio kontroli kosztów planowanych zadania na etapie założeń inwestycji, należy przeprowadzić badania zasadności rozmiarów zakresu rzeczowego zadania w sposób omówiony przy metodzie kontroli kosztów na etapie

założeń inwestycji, sporządzając zestawienie według wzoru 1.

Wyniki tych badań można ująć w zestawienie wynikowe w układzie analogicznym do zestawienia 3, z dodaniem odpowiedniej rubryki: według badań, a z pominięciem rubryk zbędnych. Ponadto zestawieniem tym można objąć tylko te obiekty (składniki, co do których stanowisko kontrolującego różni się od ustaleń zzk. Pozostałe obiekty (składniki) można ująć w jednej pozycji.

W toku kontroli kosztów ujętych w zzk występuje bardzo często problem zmienności kosztu inwestycji. Problem ten nie może być pominięty w badaniach. Może on dostarczyć dużo cennego materiału dla krytycznego ustosunkowania się do kosztu inwestycji. Dla zobrazowania tego zjawiska może posłużyć zestawienie 4.

Zestawienie 4

Składniki	Według założeń		Według zbiorczego zestawienia kosztów			
	I z dnia ceny	II z dnia ceny	I z dnia ceny	II z dnia ceny	III z dnia ceny	IV z dnia ceny
1	2	3	4	5	6	7
Różnica w stosunku do poprzedniego stanu	x		x			
W tym zmiana cen						

Przy rozpatrywaniu tego zagadnienia występuje konieczność doprowadzenia cen do jednego poziomu. Należałoby dążyć do przeliczenia cen na poziom cen bieżących, posługując się wskaźnikami przeliczeniowymi (planistycznymi). Nie jest to zagadnienie łatwe i proste do wykonania, tym niemniej konieczne, bo warunkujące dalsze przeprowadzenie kontroli kosztu i prawidłową ocenę przyczyn zmienności kosztu.

Należy również ustosunkować się do zasadności i legalności dokonywania zmian rzeczowego zakresu zadania, zwłaszcza z punktu widzenia prawidłowości zatwierdzania oraz badania uzasadnienia zmian przez jednostkę zatwierdzającą. Dla zbadania i naświetlenia tych zagadnień należy zapoznać się z uzasadnieniem inwestora, stanowiskiem jednostki zatwierdzającej, wyrażonym w protokole komisji oceny projektów inwestycyjnych, decyzji zatwierdzającej i związanej z tym korespondencji.

Przeprowadzenie kontroli kosztów planowanych w zzk w wyżej podany sposób oraz wykorzystanie związanej z opracowaniem projektu wstępnego i jego zatwierdzeniem korespondencji, koreferatów, protokołów komisji oceny projektów inwestycyjnych i opinii rzeczoznawców powinno prowadzić do:

- ujawnienia rezerw w zzk czy to w postaci zawyżonego wyszacowania kosztu, czy też nie uzasadnionego zakresu rzeczowego,
- ujawnienia zaniżeń,

— naświetlenia prawidłowości postępowania jednostek uczestniczących w opracowaniu i zatwierdzaniu projektu wstępnego,

— naświetlenia roli biura projektów oraz wzajemnych stosunków z inwestorem i jednostką nadrzędną.

3. Metoda kontroli kosztów w dokumentacji techniczno-roboczej. Z doświadczenia wiadomo, że zadania inwestycyjne przed włączeniem do planu tylko w wyjątkowych przypadkach posiadają opracowaną pełną dokumentację techniczno-roboczą, niejednokrotnie natomiast nie posiadają jej w ogóle. Tym niemniej w przypadku posiadania choćby częściowej dokumentacji w chwili przeprowadzania kontroli należy ją wykorzystać jako sprawdzian prawidłowości kosztu ustalonego w zzk. Ponieważ wysokość kosztu ustalonego w zzk jest nieprzekraczalna, koszty ustalone w projektach techniczno-roboczych w zasadzie nie powinny być wyższe od ustaleń w zzk. Dopuszczalne przekroczenie powinno mieścić się w rezerwie na nakłady nie przewidziane. Dla sprawdzenia tej okoliczności można opracować zestawienie według wzoru 1—3, dostosowując odpowiednio rubryki. W ten sposób można ustalić różnice tak co do prawidłowości zakresu rzeczowego, jak i kosztu.

Dokumentacja techniczno-robocza może stanowić kryterium dla prawidłowości wyceny kosztu zzk tylko w przypadku uprzedniego sprawdzenia zastosowania w niej prawidłowych obmiarów i cen jednostkowych oraz narzutów i dodatków.

III. Metoda kontroli kosztów w toku realizacji inwestycji

1. Uwagi ogólne w zakresie metod kontrolnych. Kontrola kosztów w toku realizacji inwestycji posiada bardzo szeroki zakres. Z tego też tytułu jest ona bardzo pracochłonna. Zmniejszenie pracochłonności może być osiągnięte w drodze właściwego sklerowania kontroli na tematykę istotną dla prawidłowości kosztu inwestycji oraz w drodze stosowania stosunkowo prostych metod kontrolnych.

Dla właściwego ustawienia kontroli może służyć:

— przeprowadzenie analizy struktury rodzajowej i podmiotowej nakładów, z uwzględnieniem kosztów faktycznych,

— przeprowadzenie analizy kosztów faktycznych w porównaniu z kosztami planowanymi przy pomocy wskaźników techniczno-ekonomicznych,

— zastosowanie metody retrospektywnej, polegającej na rozpoczęciu badań od ustalenia stanu kosztów faktycznych, a następnie na badaniu ich źródeł powstania i uzasadnienia. (Przeciwieństwem metody retrospektywnej jest metoda historyczna, rozpoczynająca badania od początku działalności inwestycyjnej do ustalenia kosztu faktycznego),

— właściwe wykorzystanie materiałów będących w posiadaniu Banku (karta zadania inwestycyjnego, sprawozdawczość, wyniki działalności kontrolnej itp.),

— analiza zaszczości ewidencjonowanych w księgowości analitycznej inwestora.

Analiza struktury rodzajowej i podmiotowej może być przeprowadzona w oparciu o zestawienie 3, po rozszerzeniu go o dodatkowe rubryki dla ujęcia

kosztów według projektu techniczno-roboczego i według kosztów faktycznych.

Dla analizy kosztu w oparciu o wskaźniki techniczno-ekonomiczne kapitałochłonności należy opracować zestawienie według następującego wzoru:

Zestawienie 5

L.p.	Obiekt	Koszt całkowity	Ilość w jednostkach techniczn.			Wskaźniki techniczno-ekonomiczne dla jednostek technicznych		
			m ²	m ³	km	m ² /zł	m ³ /zł	km/zł
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Według zrk							
	Według projektu technicznego							
	Faktyczne							
2	Według zrk							
	Według projektu technicznego							
	Faktyczne							

Zestawieniem tym można posłużyć się tylko przy obiektach (składnikach) zakończonych.

Przeprowadzenie analizy struktury nakładów oraz ukształtowania się wskaźników techniczno-ekonomicznych powinno pozwolić na określenie rodzaju nakładów oraz obiektu (obiektów) wymagających kontroli szczegółowej. Analizy te powinny więc skonkretyzować program kontroli.

2. Metoda kontroli kosztów opracowania dokumentacji projektowo-kosztorysowej. Koszt opracowania dokumentacji stanowi niewielką część nakładów inwestycyjnych; na ogół wynosi on około 3—4% kosztu całego zadania.

Z doświadczenia jednak wiemy, że i na tym odcinku występuje marnotrawstwo przejawiające się w opracowywaniu dokumentacji nie wykorzystanej następnie, opracowywaniu przez inwestora dokumentacji, której koszt powinien obciążać wykonawcę, prze fakturowaniach itp. Kontrolę kosztów tych nakładów należy przeprowadzić u inwestora i w biurze projektów.

Kontrolując koszt nakładów na dokumentację, należy w pierwszym rzędzie ustalić koszt faktyczny (całkowity) opracowania projektu wstępnego oraz koszt poszczególnych projektów techniczno-roboczych dla wszystkich obiektów. Ustaleń tych dokonuje się na podstawie księgowości analitycznej inwestora, zwracając uwagę na często występujący fakt, że wartość nieodpłatnie otrzymanej dokumentacji nie jest ujawniana w księgowości analitycznej. Dokonując tych ustaleń, trzeba jednocześnie posegregować koszty według pewnych grup, na przykład: koszt podstawowy, koszty dodatkowe z tytułu zmian w dokumentacji, z tytułu przeliczeń na nowe ceny itp.

W toku tych badań trzeba oczywiście zwrócić uwagę na to czy do kosztów dokumentacji nie zali-

czo innych wydatków nie stanowiących nakładów inwestycyjnych (np. za opracowanie założeń projektowych). Analizując poszczególne faktury można również wydzielić dokumentację budzącą wątpliwości co do jej przydatności. Jeżeli występują przypadki dokumentacji nieprzydatnej, to należy sprawdzić to u inwestora — na placu budowy, ustalić przyczyny nieprzydatności oraz wielkość poniesionego kosztu.

Kontrolę w biurze projektów należy przeprowadzić zawsze w przypadkach, gdy zafakturowany koszt wydaje się wygórowany. Sprawdzenie prawidłowości fakturowania przez biuro projektów polega na sprawdzeniu prawidłowości zaszeregowania opracowanej dokumentacji i zastosowania właściwej pozycji cennika. Pewnym sprawdzianem może być wyrównanie porównanie zaszeregowania z umowy i faktury z zaszeregowaniem w karcie obiegowej.

Ustalenia dokonane w toku kontroli kosztów opracowania dokumentacji projektowo-kosztorysowej można ująć w zestawieniu 6.

Zestawienie 6

Projekt wstępny Projekt techniczno-roboczy obiekty	Koszt całkowity	W tym koszty z tytułu			Koszty nie uzasadnione z tytułu		
		zmian rzeczowych	zmian cen	innych przyczyn	złędnej dokumentacji	błędnej wyceny	innych przyczyn
1	2	3	4	5	6	7	8
Razem							

Koszty nie uzasadnione w każdej pozycji wymagają szczegółowego omówienia i uzasadnienia.

3. Metoda kontroli kosztów robót budowlano-montażowych. Roboty budowlano-montażowe na ogół w każdym zadaniu inwestycyjnym stanowią jeden z zasadniczych rodzajów nakładów. Ponieważ kontrola kosztu tych robót jest bardzo pracochłonna, wymaga więc ona właściwego wyboru nie tylko jeśli chodzi o obiekt, ale i o rodzaj robót w tym obiekcie.

W uwagach ogólnych do metody kontroli kosztów w toku realizacji podano zasady typowania i wyboru kierunku kontroli w drodze przeprowadzania analizy struktury nakładów w układzie podmiotowym (obiekto-owym) oraz rodzajowym i przy pomocy wskaźników techniczno-ekonomicznych. Analizy te wskazują na obiekt, który powinien być kontrolowany.

Wytypowania zaś elementów scalonych można dokonać — w pewnym przybliżeniu — przy pomocy porównania kosztu ustalonego w kosztorysie szczegółowym z kosztem ustalonym w fakturze. Kontrolą należy objąć jedynie elementy scalone wykonane i rozliczone.

Na wysokość kosztu robót budowlano-montażowych w zasadniczy sposób wpływają warunki lokalizacji szczegółowej. Warunki te są wspólne dla całego zadania inwestycyjnego. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowego ustawienia założeń kosztorysowych należy ustalić wysokość zawyżenia kosztu z tego tytułu na wszystkich zrealizowanych obiektach

i elementach skalonych, w stosunku do pozostałych wystarczy ankieta stwierdzenie uwzględnienia ich w istniejącej dokumentacji szczegółowej, bez wyprzedzania zawyżeń kosztów.

Kontrola szczegółowa wytypowanego elementu skalonego polega na sprawdzeniu zgodności ilości jednostek miary zafakturowanych z ilością faktycznie wykonanych robót oraz sprawdzeniu prawidłowości dokonania wyceny. Sprawdzenia ilości jednostek zafakturowanych dokonuje się przez przeprowadzenie obmiarów kontrolnych z natury. Posługiwanie się księgą obmiarów nie jest wskazane, ponieważ zawiera ona często błędy. Księga obmiarów może być wykorzystana jedynie w odniesieniu do robót zanikających. Sprawdzenie wyceny polega na porównaniu cen jednostkowych z ceną cennikową, sprawdzeniu prawidłowości działań arytmetycznych oraz stosowaniu we właściwej wysokości narzutów i dodatków.

Wyniki dokonanych stwierdzeń można ująć w zestawieniu o następującym układzie.

Zestawienie 7

Obiekt element skalony	Koszt według kosztorysu	Koszt według faktury	W tym koszty nie uzasadnione z tytułu				Razem
			błędnych obmiarów	błędnej wyceny	zawyżonych zamówień kosztorysowych	innych przyczyn	
1	2	3	4	5	6	7	8
Razem							

4. Metoda kontroli kosztu maszyn, urządzeń i wyposażenia. Zagadnienie dostaw inwestycyjnych w inwestycjach produkcyjnych posiada duże znaczenie zarówno z uwagi na ich doniosłość dla osiągnięcia planowanego efektu produkcyjnego, jak i ukształtowania się kosztu inwestycji. Praktyka wykazuje, że inwestorzy realizują często dostawy nie przewidziane w dokumentacji lub zamawiają większą ich ilość, co powoduje narastanie stanów nieczynnych dostaw. Z tego względu konieczne jest przeprowadzenie konfrontacji zrealizowanych i zamówionych dostaw z dokumentacją (specyfiką maszyn) co do zgodności ilościowej i jakościowej (parametry).

Punktem wyjściowym dla kontroli tego rodzaju nakładów jest więc ustalenie stanu faktycznego i porównanie go z dokumentacją projektowo-kosztorysową. Celowi temu może posłużyć zestawienie 8.

Jako dostawy pozaplanowe należy uważać zamówione i zrealizowane dostawy wykraczające poza ilość ustaloną w dokumentacji, dostawy niezgodne z dokumentacją oraz dostawy zrealizowane w oparciu o dokumentację zdezaktualizowaną, a nie ujętą w dokumentacji aktualnej. Ustaleń powyższych dokonuje się w oparciu o faktury, zamówienia i dokumentację techniczno-roboczą.

Przy kontroli dostaw inwestycyjnych należy rów-

Zestawienie 8

Nazwa dostawy	Ilość według dokumentacji	Ilość zamówiona	Ilość zrealizowana	Koszt		Dostawy pozaplanowe	
				według dokumentacji	faktyczny	ilość	wartość
1	2	3	4	5	6	7	8
Razem							

niez rozpatrzyć inne elementy mające wpływ na koszty, na przykład koszty konserwacji przy przedwczesnym zamawianiu dostaw, koszty montażu oraz kompletowania dostaw itp.

W wielu przypadkach dostawy inwestycyjne są bardzo liczne i przeprowadzenie badań wszystkich dostaw trwałoby zbyt długo; w takich przypadkach można zawęzić badania, stosując zasadę reprezentatywności. Doboru przedmiotów reprezentacji należy dokonać pod względem ilościowym. Należy jednak objąć kontrolą różne rodzaje dostaw.

Prawidłowość kosztu dostaw typowych ustala się w oparciu o obowiązujące cenniki, dostaw nietypowych — w oparciu o oferty i kalkulacje kosztu, zatwierdzone przez jednostkę nadrzędną dostawcy, a odnośnie dostaw importowanych należy sprawdzić prawidłowość przeliczeń dewizowych.

5. Metoda kontroli kosztów nakładów pozostałych.

Pozostałe nakłady nie stanowią wartościowo wielkiego zagadnienia. Przeprowadzone kontrole doświadczalne nie wykroczyły poza uprzednio stosowane metody, nie wniosły nowych metod kontrolnych. Nakłady te (tj. nadzór inwestycyjny, utrzymanie jednostek w budowie, przeszkolenie nowej kadry, wykup terenu, prace badawcze i ekspertyzy itp.) kontroluje się drogą porównania wielkości dokonanych nakładów z wielkością określoną w preliminarzach, umowach, odnośnych cennikach i w zbiorczym zestawieniu kosztów.

6. Metoda kontroli wielkości strat inwestycyjnych.

Do strat inwestycyjnych należy zaliczyć:

- kary umowne wypłacone,
- nakłady zbędne,
- wielkość inwestycji wstrzymanych.

Straty inwestycyjne powinny być ewidencjonowane na koncie strat i zysków inwestycyjnych i w przedsiębiorstwach czynnych powinny być okresowo przenoszone na rachunek wyników działalności eksploatacyjnej. Dlatego też kontrola tych zagadnień polega na przeanalizowaniu obrotów z tego tytułu na odpowiednich rachunkach. Decyzja o spisaniu na straty powinna naświetlić przyczyny ich powstania. Niezależnie od strat zaewidencjonowanych trzeba sprawdzić terminowość wywiązania się inwestora z zaciągniętych zobowiązań umownych i ustalić czy wszystkie kary umowne zostały zrealizowane.

Specjalnego przeanalizowania wymagają inwestycje wstrzymane oraz nakłady zbędne (np. koszty doku-

mentacji nieprzydatnej). Trzeba zbadać prawidłowość i legalność decyzji o wstrzymaniu inwestycji i spisaniu na straty. Z drugiej strony, badając nakłady, trzeba zwrócić uwagę na to czy w nakładach nie spisanych na straty nie znajdują się faktycznie nakłady kwalifikujące się do spisania na straty.

IV. Metoda następnej kontroli kosztów inwestycji zakończonych i rozliczonych

Metoda kontroli kosztów inwestycji zakończonych, jak również tematyka tej kontroli nie została dotychczas ostatecznie wypracowana. Przeprowadzone kontrole doświadczały w tym zakresie oraz inne kontrole wskazują, że kontrolą powinny być objęte następujące zagadnienia zasadnicze:

- a) koszty faktyczne całego zadania inwestycyjnego,
- b) terminowość realizacji zadania inwestycyjnego,
- c) osiągnięcie planowanych efektów.

Metoda kontroli kosztów faktycznych całego zadania inwestycyjnego po jego ukończeniu i rozliczeniu jest taka sama jak metody omówione uprzednio. Punktem wyjściowym dla tej kontroli jest przeprowadzenie analizy kosztu faktycznego przy pomocy zestawień porównawczych struktury podmiotowej (obiektowej) i rodzajowej nakładów w porównaniu z kosztami planowanymi. Trzeba zwrócić uwagę, że

porównywalność kosztów planowanych w założeniach, różnych wersjach zsk z kosztami faktycznymi w liczbach bezwzględnych jest bardzo utrudniona ze względu na zmiany cen. Można jednak dokonać porównania przy pomocy wskaźnika procentowego, chociaż i te wskaźniki będą zawierały pewne błędy. Przeprowadzona w ten sposób analiza powinna wskazać na te miejsca kosztów, które powinny być szczególnie zbadane.

Kontrolę szczegółową przeprowadza się według metod omówionych przy kontroli kosztów w toku realizacji inwestycji.

Przedstawiona metoda kontroli kosztów inwestycyjnych nie wyczerpuje całokształtu zagadnień metodycznych. Metodę przedstawiono w formie ramowej. Przy stosowaniu jej w praktyce niejednokrotnie trzeba dokonywać zmian, w celu dostosowania się do konkretnej sytuacji. W artykule celowo pominięto takie zagadnienia, jak organizacja kontroli, tryb postępowania, kontrola formalna dokumentów, gospodarka zapasami maszyn, straty z tytułu zamrożeń, opracowanie materiałów pokontrolnych i wykorzystanie wyników kontrolnych. Omówienie tych zagadnień przekracza możliwości jednego artykułu, a niektóre z nich, jak gospodarka zapasami maszyn czy straty z tytułu zamrożeń nie wchodzą do pojęcia bezpośredniego kosztu inwestycji.

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

ZADANIA NARODOWEGO BANKU POLSKIEGO W POWIĄZANIU Z PROBLEMATYKĄ HANDLU ZAGRANICZNEGO

W numerze 9/62 „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego” zamieszczony został artykuł naświetlający główne problemy handlu zagranicznego, na tle których można teraz nakreślić zadania Banku w tym zakresie. Ponadto kierunki pracy oddziałów operacyjnych, kontrolujących przedsiębiorstwa produkcyjne, podane zostały dość szczegółowo w piśmie Departamentu Kredytów Przemysłu z dnia 31 marca bieżącego roku, skierowanym do oddziałów wojewódzkich. Znacznie łatwiej jest jednak naświetlać problemy aniżeli wypracowywać formy i metody praktycznego działania w tej dziedzinie w zakresie możliwości Banku. Chodzi bowiem o takie formy działania, które mogą przynieść realne, pozytywne wyniki, a jednocześnie mieścić się w ramach możliwości i kompetencji Banku.

Każdy oddział, a na pewno i każdy inspektor kredytowy, kontrolujący przedsiębiorstwa, wypracował sobie własne, najlepsze w danych okolicznościach, formy i metody kontroli oraz metody współdziałania z przedsiębiorstwem. Oddziały wojewódzkie wypracowały sobie również formy działania zarówno jeśli chodzi o współpracę z oddziałami, jak również z władzami terenowymi i z Centralą Banku. W tych warunkach można niewątpliwie założyć, że nowe zadania w zakresie współdziałania Banku w kształtowaniu bilansu płatniczego będą stopniowo znajdowały prawidłowe rozwiązania w toku normalnej pracy Banku.

Problematyka handlu zagranicznego jest jednak trudna, a poznanie specyfiki stosunków między centralami handlu zagranicznego i ich kontrahentami krajowymi, jakimi są przedsiębiorstwa produkcyjne, będzie wymagało pewnego czasu. Nasuwa się wobec tego potrzeba podsunięcia pewnych pomysłów,

które pomogłyby przyspieszyć wypracowanie metod działania.

Współdziałanie Banku w kształtowaniu bilansu płatniczego interesuje różne jednostki organizacyjne Banku. Ogólne pojęcie współdziałania dzieli się w praktycznym działaniu na poszczególne fragmenty, w zależności od zakresu działania zainteresowanych jednostek organizacyjnych. Inna jest rola oddziałów kontrolujących producentów, inna natomiast oddziałów kontrolujących centrale handlu zagranicznego, inna wreszcie oddziałów wojewódzkich i Centrali Banku. Wobec tego, że działalność poszczególnych jednostek organizacyjnych Banku ma się składać na jedną harmonijną całość, istotne staje się wypracowanie metod powiązań między tymi jednostkami. Mam na myśli powiązania o charakterze interwencyjnym i informacyjnym.

W celu ułatwienia i przyspieszenia wypracowania metod działania poszczególnych jednostek organizacyjnych Banku podaję poniżej szereg uwag i informacji, które w praktyce mogą być przydatne.

Zakres pracy oddziału kontrolującego producentów

Podstawowym zadaniem inspektora kredytowego w oddziale jest niewątpliwie poznanie specyfiki produkcji tych asortymentów, jakie wytwarza zakład produkcyjny dla celów eksportowych oraz poznanie specyfiki surowców i materiałów pomocniczych pochodzenia importowego, jakie są używane w procesie produkcji kontrolowanego zakładu. Przez poznanie specyfiki należy rozumieć:

— jak dawnio dany zakład produkcyjny wytwarza dany asortyment towaru na eksport czy produkcja

ma charakter stały, czy doraźny (jednorazowe zlecenie jednostki nadrzędnej), jaka jest dynamika rozwoju tego rodzaju produkcji eksportowej,

— dla jakich odbiorców zagranicznych przeznaczony jest produkt zakładu (obszar socjalistyczny czy kapitalistyczny, jaki kraj itp.),

— czy produkowany artykuł stanowi samodzielną pozycję planu eksportu, czy też stanowi określoną część zamówienia zagranicznego (np. przy eksporcie kompletnych obiektów przemysłowych),

— czy wytwarzany artykuł jest poszukiwany przez odbiorców zagranicznych, czy też jego zbyt w eksporcie natrafia na trudności,

— jak oceniana jest jakość wytwarzanego produktu (protokoły odbioru „Polcarga” lub „CIS”), jakie są przyczyny odrzutów standaryzacyjnych,

— czy produkcja danego artykułu powiązana jest z kooperacją i kto jest kooperantem. Jakie trudności występują w kontaktach z kooperantami,

— czy przedsiębiorstwo odczuwa braki w zaopatrzeniu i jakiego rodzaju są to braki,

— czy produkcja danego artykułu eksportowego powiązana jest z dostawami z importu,

— jak układa się współpraca kontrolowanego przedsiębiorstwa z odpowiednią branżową centralą nandlu zagranicznego,

— jaka jest kalkulacja kosztów produkcji danego artykułu,

— czy przedsiębiorstwo projektuje modernizację urządzeń produkcyjnych w związku z wymogami produkcji eksportowej,

— czy możliwe jest rozszerzenie produkcji eksportowej. Czy przedsiębiorstwo zamierza zmniejszyć produkcję eksportową i dlaczego,

— jak przebiega zaopatrzenie przedsiębiorstwa w artykuły i surowce pochodzące z importu (dla globalnej produkcji zakładu),

— jaka jest gospodarka surowcami i materiałami pochodzącymi z importu,

— czy przedsiębiorstwo posiada maszyny i urządzenia pochodzące z importu nie wprowadzone do eksploatacji i jakie są przyczyny opóźnień itd.

Poznanie specyfiki produkcji asortymentów przeznaczonych na eksport lub pochodzących z importu ułatwi inspektorowi kredytowemu ocenę konkretnej sytuacji i pomoże do wysuwania wniosków lub podejmowania najsluszniejszych decyzji.

Poznanie specyfiki asortymentów produkowanych na eksport lub pochodzących z importu jest procesem dłuższym, wymagającym nawarstwiania się wiadomości uzyskiwanych w toku praktyki zarówno w przedsiębiorstwie kontrolowanym, jak również pośrednio czy bezpośrednio w centralach handlu zagranicznego. Od zainteresowań i wysiłków inspektora kredytowego będzie zależało czy ten okres będzie krótszy, czy dłuższy; faktem jest jednak, że poznanie specyfiki handlu zagranicznego, nawet w zakresie wąskich asortymentów, jest w naszej sytuacji dorobkiem cennym i podnosi kwalifikacje pracownika bankowego. Operatywną działalność w stosunkach Bank — przedsiębiorstwo rozpoczynamy od poznania rocznych zadań eksportowych przedsiębiorstwa oraz kwartalnego wycinka tych zadań. Skoro już mówimy o planowaniu, warto się również zainteresować czy i jak przedstawia się sprawa planowania zaopatrzenia z importu (nie tylko dla produkcji eksportowej). W zasadzie plany produkcji eksportowej powinny być wydzielone w globalnych planach produkcji zakładów. Zasada ta obowiązywała w przemyśle maszynowym, jakkolwiek i w tym przemyśle nie wszędzie była stosowana. Należy się spodziewać, że obowiązek wydzielania w globalnych planach produkcji eksportowej będzie rozszerzony i na inne przemysły. Na fakt ten należy zwrócić uwagę przy analizie rocznych planów przedsiębiorstw, szczególnie ważne to jest oczywiście w tych przedsiębiorstwach, gdzie produkcja eksportowa ma istotne znaczenie.

Analiza planów produkcji eksportowej nie może być oderwana od jednoczesnego badania środków zabezpieczających wykonanie tych planów, na

przykład stanu zaopatrzenia materiałowego, umów z kooperantami, umów z centralami handlu zagranicznego itd.

Zapoznanie się z planami produkcji eksportowej i środkami zabezpieczającymi jej wykonanie może już powodować włączanie się Banku do współdziałania, ponieważ pomoc Banku może się okazać potrzebna przy zabezpieczeniu tych środków. W okresie badania tych planów niezbędny jest oczywiście ścisły kontakt z zainteresowanym przedsiębiorstwem, a jeśli nasuwają się pewne wątpliwości, to również z centralami handlu zagranicznego za pośrednictwem oddziałów Banku kontrolujących te centrale.

Jeśli przedsiębiorstwo produkcyjne wykonuje inwestycje usprawniające dotychczasową produkcję lub inwestycję nastawioną na rozszerzenie produkcji, należy plany produkcji eksportowej analizować w powiązaniu z terminami zakończenia inwestycji i z okresami rozruchu. Nie do wyjątków należą takie sytuacje, gdzie produkcja eksportowa jest obciążana w powiązaniu z efektami, które niemożliwe są do osiągnięcia w okresie planowanym (późniejsze terminy oddania inwestycji do eksploatacji lub dłuższe okresy rozruchu).

Następnym etapem badań oddziału jest bieżąca kontrola wykonywania planów produkcji eksportowej. Punktem wyjścia do prowadzenia kontroli bieżącej jest znajomość rocznych i kwartalnych planów produkcji eksportowej, a następnie okresowa sprawozdawczość przedsiębiorstwa z jej wykonania (w przemyśle lekkim np. sprawozdawczość taka składana jest na wzorze MP-L—E-1). W obecnej sytuacji wszystkie przedsiębiorstwa produkcyjne składają sprawozdania okresowe z wykonania zadań eksportowych.

Jednym z najważniejszych zagadnień jest obecnie sprawa terminowości i rytmiczności produkcji oraz dostaw eksportowych. Praktyka wykazuje, że wykonanie produkcji eksportowej wiąże się z końcem okresów — miesięcy lub kwartałów. Ponieważ jest to zjawisko powszechne, powoduje ono wiele perturbacji wtórnych, jak na przykład skoncentrowanie dużej masy towarowej do odbioru przez „Polcarga”, manipulacji celnych, transportu itp. Pomimo dużych wysiłków nie do uniknięcia są w tej sytuacji błędy i opóźnienia, rzutujące w ostatecznym rachunku na opóźnienia wpływu waluty za eksport.

Wyniki kontroli przebiegu wykonywania produkcji i dostaw eksportowych wykorzystywane są przez oddział dla następujących celów:

— oddziaływania na przedsiębiorstwo. Środków oddziaływania nie będziemy precyzować, gdyż oddział posiada dużą samodzielność w doborze środków i stosowanie ich zależne jest od sytuacji i różnego rodzaju okoliczności, które tylko oddział może prawidłowo ocenić,

— interwencji za pośrednictwem innych oddziałów Banku (a nawet przez Centralę Banku),

— informacji, które zarówno przez oddziały wojewódzkie, jak i Centralę Banku mogą i powinny być wykorzystywane, przy pewnych uogólnieniach, dla różnorodnych celów (opiniowanie planów, usuwania źródeł nieprawidłowości występujących bardziej powszechnie, opracowań monograficznych itp.).

Analiza rocznych i kwartalnych zadań planowych oraz wyniki bieżącej kontroli przebiegu wykonywania produkcji i dostaw eksportowych pozwolą na wyrobienie sobie przez oddział poglądu co do realności zamierzeń i planów na okresy następne.

Szczególnie trudna będzie rola oddziałów w tych przypadkach, gdy szwankuje system umowny między przedsiębiorstwem produkcyjnym i centralą handlu zagranicznego. Brak zamówień ze strony central handlu zagranicznego przy planowanej i wykonywanej produkcji eksportowej powoduje powstawanie ponadnormatywnych stanów wyrobów gotowych w przedsiębiorstwie. Wstrzymanie produkcji eksportowej wobec braku zamówień powoduje perturbacje zaopatrzeniowe wobec konieczności zmian profilu produkcji i może spowodować brak masy towarowej na eksport, gdy zamówienia napływają w okresach

późniejszych. Krótkie terminy dostaw podawane w zamówieniach centrali handlu zagranicznego stawiają zakłady produkcyjne w trudnych sytuacjach.

Szczególnie trudna i skomplikowana sytuacja ma miejsce w przypadkach, gdy centrala handlu zagranicznego złożyła zamówienie w jednostce nadrzędnej przemysłu, a zakład produkcyjny otrzymuje tylko zlecenie jednostki nadrzędnej na wykonanie części zamówienia. Zakład produkcyjny nie zna nawet treści zamówienia i warunków towarzyszących. Dążeniem oddziału powinno być doprowadzenie do takiego stanu, aby zainteresowany zakład posiadał zamówienie bezpośrednie od centrali handlu zagranicznego lub — jeśli specyfika dostaw tego wymaga — odpowiedni wyciąg z umowy zawartej przez jednostkę nadrzędną. Istniejące przepisy (Ogólne Warunki Dostaw) stwarzają dostateczne podstawy prawne do zabezpieczenia interesów stron. Nacisk ze strony Banku może doprowadzić do uporządkowania stosunków umownych między partnerami. Oddziaływanie na przedsiębiorstwo produkcyjne spowoduje odpowiednią reakcję w jednostkach nadrzędnych przemysłu, które są w stanie doprowadzić do uregulowania tej sprawy.

Rola oddziałów terenowych Banku w oddziaływaniu na kształtowanie bilansu płatniczego nie ogranicza się do spraw eksportowych, lecz obejmuje również import. Problemy te zostały już ogólnie omówione w artykule wspomnianym na wstępie. Warto jednak kilka słów poświęcić metodom kontroli.

Ze względu na znane już warunki księgowania i sprawozdawczości materiałowej oddział natrafił na trudności w kontroli gospodarki materiałowej w odniesieniu do materiałów pochodzących z importu. Nie należy się tym z góry zrażać i rezygnować z tej kontroli. W zależności od konkretnych warunków, istniejących w przedsiębiorstwach produkcyjnych, oddział może sobie wypracować metody kontroli. W niektórych przedsiębiorstwach cenniejsze artykuły pochodzenia importowego są fizycznie wydzielone, o niektórych artykułach wiadomo z góry, że są one pochodzenia importowego. Wszędzie natomiast artykuł importowany, jakkolwiek ujmowany w danej grupie materiałów, ma pewne cechy odrębne od podobnych materiałów pochodzenia krajowego. Te odrębne cechy są uwidocznione w kartach magazynowych. Powinno to ułatwić kontrolę gospodarki materiałowej. Jak pokazuje ostatnio praktyka wiele oddziałów doskonale sobie z tą kontrolą radzi. Wynika to wyraźnie z informacji zawartych w sprawozdaniach niektórych oddziałów wojewódzkich (np. w Katowicach, Kielcach).

Ostatnie zarządzenia w sprawie gospodarki materiałowej tworzą odpowiedni klimat do porządkowania gospodarki materiałowej i magazynowej przedsiębiorstw. Jest to okoliczność sprzyjająca prowadzeniu kontroli gospodarowania surowcami i materiałami pochodzącymi z importu.

Nawiązując do omawianej wielokrotnie kontroli zagospodarowania sprzętu inwestycyjnego w ramach inwestycji przedsiębiorstw, a także niejednokrotnie inwestycji wykonywanych w ramach planu centralnego, warto nadmienić, że sprawa ta została już uregulowana uchwałą z dnia 1 czerwca bieżącego roku. Zarządzenia wykonawcze Banku precyzują sposób jej realizacji przez oddziały Banku. W numerze 7 „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego” umieszczony jest specjalny artykuł poświęcony temu zagadnieniu. Jeśli wspominamy tu o potrzebie tej kontroli, to tylko dla podkreślenia wagi tego zagadnienia i włączenia go do kompleksu zagadnień interesujących inspektora kredytowego.

Podobnym zagadnieniem, uregulowanym już odpowiednimi przepisami, jest sprawa inwestycji szybko rentujących się, powiązanych z produkcją eksportową. Zagadnieniem tym oddział powinien się żywo interesować, ponieważ tendencje do podejmowania lub zwiększania produkcji eksportowej zakładów będą się niewątpliwie wiązać z koniecznością dokonywania tego rodzaju inwestycji. Wynika to już

z dotychczasowych informacji oddziałów nadesłanych do Centrali Banku. Warto zwrócić uwagę na fakt, że inwestor, zakładający konieczność dokonania inwestycji, powinien być w ścisłym kontakcie z odpowiednią branżową centralą handlu zagranicznego, aby jego zamierzenia dotyczące zwiększenia produkcji eksportowej pokrywały się z potrzebami i możliwościami handlu zagranicznego. Przedstawiając Bankowi plan nakładów rzeczowo-finansowych inwestor powinien dołączyć opinię centrali handlu zagranicznego. W przypadkach wątpliwych oddział może zwrócić się do Centrali Banku. Przypadki takie mogą mieć miejsce wówczas, gdy centrala handlu zagranicznego nie chce wyrazić własnej opinii lub daje opinię wymijającą. Zachodzi wówczas potrzeba konsultowania się z Ministerstwem Handlu Zagranicznego.

Do zainteresowań oddziałów kontrolujących przedsiębiorstwa produkcyjne należy włączyć również analizę kosztów produkcji eksportowej. Kalkulację kosztów przedsiębiorstwo produkcyjne ma obowiązek przedstawić zainteresowanej centrali handlu zagranicznego przy omawianiu danej dostawy. Centrale handlu zagranicznego, w oparciu o przedłożoną im kalkulację kosztów oraz wskaźnik opłacalności eksportu, dokonują niejako wtórnej kalkulacji czy dana transakcja jest dla strony polskiej opłacalna. Zawyżenie kosztów produkcji może niejednokrotnie decydować o tym, że eksport jest nieopłacalny. W rzeczywistości nie tyle eksport jest nieopłacalny, ile kalkulacja zakładu jest nieprawidłowa.

Mówiąc o włączeniu analizy kosztów produkcji na eksport do zadań oddziału nie zamierzamy sugerować tego obowiązku generalnie, mogą jednak zachodzić przypadki, gdy centrale handlu zagranicznego, nie mogąc dojść do porozumienia z producentami, będą szukały obiektywnego sprawdzenia kalkulacji w interesie polskiego handlu zagranicznego. W tych sporadycznych przypadkach może zająć potrzeba okazania pomocy centralom handlu zagranicznego bez naruszania interesów przedsiębiorstwa produkcyjnego. Nie chodzi tu o to, aby produkcja eksportowa była dla zakładu produkcyjnego nieopłacalna, ale o to, aby kalkulacja kosztów nie zawierała nieprawidłowości.

Uwagi, spostrzeżenia, a co może najważniejsze, formy i skutki działania oddziałów są niezwykle cenne. Są one obrazem sytuacji istniejącej w miejscu i czasie powstawania zjawisk. Informacje oddziałów powinny być przekazywane do oddziałów wojewódzkich w trybie przewidzianym zarządzeniem z dnia 31 marca roku bieżącego. Ten prawidłowy wpływ informacji oddolnych jest niezbędny dla pracy oddziałów wojewódzkich, jak również Centrali Banku. Bez szczegółowych informacji fragmentarycznych nie sposób jest stworzyć poglądu na całość.

W oddziałach wojewódzkich utworzone zostały stanowiska rzeczoznawców do spraw handlu zagranicznego. Utworzenie tych stanowisk spowodowane zostało koniecznością uwypuklenia i zaakcentowania ważności problematyki handlu zagranicznego na terenie województwa. Z rzeczoznawcami tymi oddział powinien utrzymywać stały kontakt, gdyż z jednej strony zapewni to oddziałom szybką pomoc w rozwiązywaniu nasuwających się problemów, a z drugiej umożliwi koncentrację informacji niezbędnych dla Centrali Banku.

Wiele jest jeszcze spraw związanych z eksportem lub importem, które mogą — i na pewno będą — budzić zainteresowanie oddziału, na przykład reklamacje zagraniczne i ich źródła, produkcja części zamiennych do eksportowanych maszyn, zagadnienia funduszu płac itp. Szczegółowe instruowanie jak należy postępować w każdej konkretnej sprawie jest niemożliwe i nawet zbyteczne, gdyż każdej sprawie towarzyszą inne okoliczności i oddziały mają dużą samodzielność działania w ramach istniejących przepisów i instrukcji. Nasuwające się w praktyce wątpliwości czy też stwierdzone nieprawidłowości będą niewątpliwie wymagały zarówno oficjalnych wyjaśnień, jak również wymiany poglądów i porad.

Utworzenie w oddziałach wojewódzkich stanowisk rzeczoznawców do spraw handlu zagranicznego powinno się przyczynić do szybszego zainteresowania oddziałów terenowych problematyką handlu zagranicznego oraz problematyką koordynacji pracy oddziałów obsługujących przedsiębiorstwa produkcyjne i centrale handlu zagranicznego. Rzeczoznawca do spraw handlu zagranicznego w oddziałach wojewódzkich ma za zadanie zapewnić Centrali Banku dopływ informacji o zjawiskach zachodzących na terenie województwa i dotyczących handlu zagranicznego, a jednocześnie przekazywać oddziałom terenowym bliższe szczegóły dotyczące specyfiki handlu zagranicznego.

Podstawową rzeczą w pracy rzeczoznawcy jest poznanie specyfiki obrotów towarowych i usługowych z zagranicą w powiązaniu ze specyfiką terenu. W oddziale wojewódzkim rzeczoznawca korzysta z następujących źródeł informacji:

- oddziałów operacyjnych Banku na terenie województwa, mających bezpośredni kontakt z dostawcami i odbiorcami towarów z obrotu zagranicznego oraz wykonawcami usług na rzecz zleceniodawców zagranicznych,

- wojewódzkiego komitetu PZPR, władz terenowych, jednostek nadrzędnych przemysłu, posiadających swoją siedzibę na terenie województwa itp.,

- oddziałów operacyjnych Banku, które kontrolują bezpośrednio centrale handlu zagranicznego,

- Centrali Banku.

Do zakresu pracy rzeczoznawców do spraw handlu zagranicznego można zaliczyć:

- czuwanie nad pracą oddziałów terenowych na terenie województwa w zakresie współdziałania z handlem zagranicznym. Kierowanie tą pracą w myśl wytycznych otrzymywanych z Centrali Banku. Kontrolowanie pracy oddziałów w tym zakresie i okazywanie pomocy w zorganizowaniu tej pracy,

- opracowywanie materiałów informacyjnych i sprawozdawczych w zakresie opiniowania i wykonywania produkcji eksportowej lub gospodarowania artykułami pochodzenia importowego, wyciąganie odpowiednich wniosków z tych opracowań dla własnych potrzeb oraz kierowanie informacją do Centrali Banku,

- załatwianie spraw incydentalnych lub interwencji, wymagających decyzji lub pomocy ze strony oddziału wojewódzkiego,

- przekazywanie oddziałom operacyjnym materiałów informacyjnych, otrzymywanych z Centrali Banku,

- dokonywanie analiz i opracowań kompleksowych wybranych problemów z zakresu handlu zagranicznego, posiadających szczególne znaczenie dla terenu województwa, a na tym tle — wytycznych do działalności oddziałów,

- utrzymywanie stałych kontaktów w sprawach handlu zagranicznego z organizacjami politycznymi, władzami terenowymi itp. w celu koordynacji poczynań zmierzających do rozwoju produkcji eksportowej na terenie województwa (w wielu organizacjach wojewódzkich są specjalnie wydzielone komórki organizacyjne do spraw handlu zagranicznego),

- utrzymywanie stałych kontaktów z Centralą Banku. Opiekunem i doradcą stanowiska rzeczoznawcy w oddziale wojewódzkim jest Departament Kredytów Handlu, Usług i Komunikacji (Wydział Kredytów Handlu Zagranicznego). W zależności jednak od potrzeb rzeczoznawca kontaktuje się z tą jednostką organizacyjną Centrali Banku, jaka podejmować będzie decyzje w konkretnych sprawach. Sprawozdania sporządzane na podstawie zarządzenia wiceprezesa z dnia 31 marca bieżącego roku kierowane są w jednym egzemplarzu do Departamentu Kredytów Handlu, Usług i Komunikacji oraz w jednym do Departamentu Kredytów Przemysłu. Taki sam rozdzielnik sprawozdań pożądany jest przy dokonywaniu opracowań kompleksowych. Informacje

i sprawozdania nadsyłane do Centrali Banku stanowią materiał roboczy, który jest wykorzystywany przez oba wymienione wyżej departamenty. Każdy departament wykorzystuje materiał informacyjny w zakresie swoich kompetencji (kierunek — handel zagraniczny lub przemysł). Z tych powodów, dla ułatwienia pracy, pożądane jest przekazywanie opracowań rzeczoznawców w dwóch egzemplarzach (to samo w odniesieniu do Departamentu Kredytów Gospodarki Terenowej),

- utrzymywanie kontaktów z oddziałami kontrolującymi centrale handlu zagranicznego (w tych przypadkach, gdy nie zachodzi potrzeba pośrednictwa Centrali Banku) lub z oddziałami wojewódzkimi, na terenie których znajdują się takie oddziały. Dla informacji warto zaznaczyć, że XII Oddział Miejski w Warszawie, kontrolujący warszawskie centrale handlu zagranicznego, podlega bezpośrednio Departamentowi Kredytów Handlu, Usług i Komunikacji, a nie Oddziałowi Wojewódzkiemu w Warszawie (oddział specjalistyczny).

Pracę swoją rzeczoznawca do spraw handlu zagranicznego powinien traktować nie tylko jako ogniwo pośredniczące między oddziałami terenowymi i Centralą Banku, lecz powinien wykazywać własną inicjatywę, wysuwać koncepcje i postulować środki zmierzające do ich realizacji.

Stanowisko rzeczoznawcy do spraw handlu zagranicznego jest w pewnym stopniu nowością organizacyjną. Mogą więc zachodzić wątpliwości jak powinna być organizacyjnie ustawiona praca tego stanowiska. Dla rozproszenia tych wątpliwości warto chyba podkreślić, że utworzenie tego stanowiska nie oznacza wcale wyeliminowania problematyki handlu zagranicznego z działalności innych wydziałów oddziału wojewódzkiego. Praktycznie jest to nawet niemożliwe, ponieważ problematyka handlu zagranicznego występować będzie zawsze w powiązaniu ze zjawiskami występującymi w przemyśle i w handlu, wobec tego, z natury rzeczy, wchodzi do zainteresowań pionu planistyczno-kredytowego. Utworzenie specjalnego stanowiska rzeczoznawcy do spraw handlu zagranicznego spowodowane było koniecznością otoczenia specjalną opieką problematyki handlu zagranicznego, koncentracji materiałów informacyjnych itp. Rzeczoznawca do spraw handlu zagranicznego powinien — mówiąc w przenośni — przybliżyć się do przedsiębiorstw handlu zagranicznego, poznać ich specyfikę, trudności i perspektywy, aby przynieść tę specyfikę do oddziałów operacyjnych, mających w dotychczasowych warunkach jednostronny pogląd na sprawę.

W razie potrzeby rzeczoznawca do spraw handlu zagranicznego będzie brał udział w naradach odbywających się w centralach handlu zagranicznego lub w jednostkach nadrzędnych przemysłu, organizowanych wspólnie z centralami handlu zagranicznego. O potrzebie takiego uczestnictwa oddział wojewódzki będzie powiadomiony przez Departament Kredytów Handlu, Usług i Komunikacji.

W pierwszym okresie działalności zainteresowania rzeczoznawców skupiają się na wytypowanych asortymentach towarowych oraz wytypowanych na terenie województwa oddziałach operacyjnych. Oczywiście nie rozumie się przez to, że zarysowana została wyraźna granica, limitująca zainteresowania rzeczoznawców. Zakreślony został jedynie program minimum, który jest programem obligatoryjnym. Inicjatywa sięgająca szerzej jest zawsze pożądana i celowa, chodzi jednak o to, aby działalność Banku nie uległa zbyt niemiernemu rozproszeniu, co — szczególnie w pierwszym okresie — byłoby niebezpieczne dla osiągnięcia konkretnych rezultatów.

Warto byłoby jeszcze dodać kilka słów wyjaśnienia, dlaczego stanowiska rzeczoznawców do spraw handlu zagranicznego w oddziałach wojewódzkich powiązane zostały z Departamentem Kredytów Handlu, Usług i Komunikacji, a nie z Departamentem Kredytów Przemysłu, jakkolwiek bazą dla ich działania są oddziały operacyjne, kontrolujące przedsiębiorstwa produkcyjne, znajdujące się na terenie województwa. Rzeczoznawca do spraw handlu zagra-

nicznego powinien mieć zapewniony w pierwszym rzędzie dopływ materiałów informacyjnych o handlu zagranicznym, ponieważ takich właśnie materiałów oddział wojewódzki dotychczas nie posiadał lub posiadał ich mało i to raczej w ujęciu ogólnym. Z drugiej strony biorąc, materiały informacyjne z oddziałów wojewódzkich, dotyczące problematyki handlu zagranicznego, mogą być z największym pożytkiem wykorzystywane w kontaktach z resortem handlu zagranicznego, który kompetencyjnie należy do zakresu pracy Departamentu Kredytów Handlu, Usług i Komunikacji. Oczywiście te powiązania organizacyjne stanowisk rzeczoznawców nie oznaczają wcale ich oderwania od Departamentu Kredytów Przemysłu, który zajmuje się przecież całością problematyki przemysłu.

Suma wiedzy o handlu zagranicznym, jaką powinien posiadać rzeczoznawca do spraw handlu zagranicznego, zależy niewątpliwie od samego rzeczoznawcy. Poważnym źródłem wiadomości są fachowe wydawnictwa, które powinny się znaleźć w bibliotekach oddziałów wojewódzkich. Warto też zalecić prenumeratę „Rynków Zagranicznych” i „Handlu Zagranicznego”, wydawanych przez Polską Izbę Handlu Zagranicznego. Polska Izba Handlu Zagranicznego wydaje również wiele innych publikacji dotyczących wąskich specjalności. Warto także nawiązać kontakty z oddziałami Izby, znajdującymi się w terenie.

Zakres pracy oddziałów kontrolujących centrale handlu zagranicznego

Zadania uchwalone przez Zarząd Banku w dniu 25 października 1961 roku w sprawie działalności Banku w kształtowaniu bilansu płatniczego są już w dużej mierze wykonywane przez oddziały kontrolujące centrale handlu zagranicznego. Oddziałom tym znana jest dobrze problematyka handlu zagranicznego, z którą spotykają się w codziennej pracy. W dużej mierze oddziały te poznały również specyfikę dostawców i odbiorców towarów pochodzących z obrotu zagranicznego. Należy jednak przewidywać, a nawet można już częściowo stwierdzić, że praca tych oddziałów ulegnie znacznemu rozszerzeniu. Jest to prosta konsekwencja realizacji uchwał Zarządu Banku z dnia 25 października 1961 roku, włączających inne oddziały Banku do współdziałania z handlem zagranicznym. Rozwinie się niewątpliwie współpraca między oddziałami kontrolującymi przedsiębiorstwa produkcyjne i oddziałami kontrolującymi centrale handlu zagranicznego. Ilość tych ostatnich jest — jak dotychczas — mała (Warszawa, Katowice, Łódź, Gdańsk, Szczecin), ale w tej małej grupie oddziałów skupia się główne źródło informacji dla bardzo dużej ilości oddziałów kontrolujących partnerów handlu zagranicznego. Źródło tych informacji musi być wykorzystywane, gdyż obiektywna ocena sytuacji z pozycji Banku powinna być dwustronna.

Niezależnie od współpracy między oddziałami, dotychczasowa praca oddziałów kontrolujących przedsiębiorstwa handlu zagranicznego będzie wymagała stałego pogłębienia jeszcze z innych powodów, wynikających również ze wspomnianych powyżej uchwał Zarządu Banku. W szczególności będą musiały ulegć pogłębieniu metody:

1. Opiniowania projektów planu obrotów towarowych z zagranicą poszczególnych central handlu zagranicznego,
2. Sprawozdawczości z wykonania tych obrotów,
3. Badań zasobów towarów przeznaczonych na eksport i towarów importowanych, znajdujących się w centralach handlu zagranicznego.

Przy opiniowaniu projektów planów obrotów towarowych z zagranicą zachodzi potrzeba szerszego niż dotychczas wykorzystywania następujących źródeł:

— analizy stanów zasobów towarów eksportowych, posiadanych przez centrale handlu zagranicznego przed sporządzaniem projektów planów. Przy sporządzaniu projektów planów centrale handlu zagranicznego opierają się głównie na uzgodnieniu dostaw na podstawie umów zawartych z jednostkami nadrzędnymi przemysłu. Bardzo rzadko centrale

handlu zagranicznego w momencie planowania biorą pod uwagę posiadane już na składzie zapasy własne,

— analizy uzgodnień dostaw dokonywanych przez centrale handlu zagranicznego przed sporządzeniem planów. Protokoły rozbieżności stanowisk, sporządzane przy uzgadnianiu dostaw, wskazują na istnienie poważnych różnic co do wielkości masy towarowej przeznaczonej na eksport lub przewidywanej z importu. Różnice tych stanowisk nie zawsze znajdują wyraz w projektach planów. Uczestnictwo przedstawicieli oddziału Banku przy dokonywaniu uzgodnień przez obie zainteresowane strony może przyczynić się do naświetlenia — bardziej nawet niż protokoły rozbieżności — przyczyn i skutków tych rozbieżności,

— obserwacji i doświadczeń oddziału z dotychczasowego przebiegu wykonywania obrotów w konkretnych asortymentach. Jakkolwiek sytuacja w handlu zagranicznym jest zmienna, to jednak pewne, powtarzające się zjawiska, pozwalają na wyrobienie sobie poglądu na perspektywę najbliższego okresu,

— analizy informacji i interwencji doraźnych oddziałów kontrolujących przedsiębiorstwa produkcyjne. Informacje te mogą dotyczyć zjawisk przejściowych, ale mogą również naświetlać trudności o charakterze trwałym.

— wyjaśnienia i ustnego porozumienia z odpowiednimi pracownikami handlu zagranicznego. To źródło informacji może mieć jednak charakter dodatkowy uzupełniający własne spostrzeżenia oddziału.

Sprawozdawczość z wykonania obrotów towarowych z zagranicą jest wynikiem bieżącej kontroli w ciągu okresu planowanego. Podstawą do prowadzenia kontroli bieżącej są dwutygodniowe sprawozdania central handlu zagranicznego, kierowane przez centrale do Ministerstwa Handlu Zagranicznego, uzupełnione informacjami ustnymi w odpowiednich działach branżowych odnośnie przyczyn niewykonania zaplanowanych obrotów. Naświetlenie istotnych przyczyn powodujących niewykonanie obrotów stanowi podstawową wartość sprawozdań sporządzanych przez oddział, ponieważ umożliwia ono stosowanie środków zmierzających do usuwania przeszkód wstrzymujących dostawy z produkcji towarów przeznaczonych na eksport lub do zwiększenia operatywności central handlu zagranicznego.

W okresie ostatnich dwóch lat wystąpił poważny wzrost zasobów towarów eksportowych w centralach handlu zagranicznego. Wzrost obrotów w handlu zagranicznym, tendencje do zwiększenia obrotów z krajami kapitalistycznymi itp. wymagają gromadzenia zasobów towarowych, przeznaczonych na eksport, przez centrale handlu zagranicznego. Długotrwała, konsekwentna kontrola Banku doprowadziła w dużym stopniu do uporządkowania gospodarki zasobami. Narastanie zasobów do tak poważnych sum budzi jednak poważne zainteresowanie kierownictwa gospodarczego. W związku z tym oddziały kontrolujące centrale handlu zagranicznego mają znacznie zwiększone obowiązki czuwania nad celowością utrzymywania tych zasobów. Dodatkową trudność stanowi fakt, że centrale handlu zagranicznego w większości nie posiadają magazynów własnych, a utrzymują swoje zapasy w magazynach przyfabrycznych. Wymaga to współdziałania z oddziałami kontrolującymi przedsiębiorstwa produkcyjne, gdyż opieranie kontroli zasobów wyłącznie o zapisy księgowe nie jest wystarczające.

Trudna sytuacja płatnicza kraju wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na zabezpieczenie prawidłowości wpływu waluty za eksport. Zakres kontroli bankowej jest tu dość szeroki i obejmuje:

- wyrywkowe badanie warunków płatności w kontraktach zagranicznych,
- terminowość fakturowania dostaw na odbiorców zagranicznych,
- prawidłowość sporządzania dokumentów stanowiących podstawę do rozliczeń zagranicznych, dokonywanych przez Departament Zagraniczny i Bank Handlowy,
- terminowość wpływu waluty za eksport itp.

Podstawą do działania w zakresie kontroli powinny być:

— wykazy miesięczne, sporządzane przez Ośrodek Zmechanizowany Ministerstwa Handlu Zagranicznego,

— kontrakty i porozumienia z kontrahentami zagranicznymi, znajdujące się w przedsiębiorstwach,

— wykazy przeterminowanych należności i usterek w dokumentach sporządzanych przez centrale handlu zagranicznego, nadsyłane przez Departament Zagraniczny NBP i Bank Handlowy,

— inspekcje w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego.

Oddziaływanie na przedsiębiorstwa handlu zagranicznego kredytem bankowym w przypadkach stwierdzonych i utrzymujących się należności zagranicznych poza ustalone cykle lub systematycznie utrzymujących się błędów i usterek w dokumentach powinno być bardziej niż dotychczas odczuwalne przez przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

Obowiązująca obecnie instrukcja kredytowa daje oddziałom dużą swobodę w doborze środków oddziaływania. Decyzje oddziałów uzależnione są od oceny stopnia i wielkości nieprawidłowości występujących w przedsiębiorstwach kontrolowanych. Wszelkie nieprawidłowości związane z dokonywaniem rozliczeń zagranicznych i opóźniające wpływ waluty za eksport mają w handlu zagranicznym szczególne znaczenie i różnią się w sposób zasadniczy od podobnych usterek występujących przy rozliczeniach krajowych. Nieprawidłowość jest zawsze zjawiskiem ujemnym, ale skutki nieprawidłowości mogą być mniej lub więcej dotkliwe. Konsekwencje błędów i usterek w rozliczeniach zagranicznych za sprzedany towar są szczególnie odczuwalne, gdyż w sumie powodują ograniczenie dyspozycyjności płatniczej kraju, nie mówiąc już o tym, że jest to kredytowanie odbiorców zagranicznych kredytem bezprocentowym. W tych warunkach oddziały kontrolujące przedsiębiorstwa handlu zagranicznego muszą odpo-

wiednio wartościować nieprawidłowości tego typu przy dokonywaniu oceny działalności przedsiębiorstw.

Oddziały kontrolujące przedsiębiorstwa handlu zagranicznego mają w obecnym okresie do spełnienia szczególną rolę. Polega ona na okazywaniu pomocy oddziałom kontrolującym przedsiębiorstwa produkcyjne w poznaniu specyfiki handlu zagranicznego. Wszelkie interwencje i zapytania kierowane pod adresem oddziałów terenowych lub rzeczoznawców do spraw handlu zagranicznego w oddziałach wojewódzkich lub odpowiedzi udzielane pod ich adresem powinny być redagowane tak, aby stanowiły przyczynek do rozszerzenia wiedzy o handlu zagranicznym dla tych, którzy ze specyfiką handlu zagranicznego nie mieli dotychczas do czynienia.

Szczególnie trudną rolę mają do spełnienia te oddziały operacyjne Banku, które kontrolują przedsiębiorstwa usługowe, świadczące usługi na rzecz zleceniodawców zagranicznych. Z reguły są to przedsiębiorstwa, które świadczą usługi również dla przedsiębiorstw krajowych. W bilansach tych przedsiębiorstw oba te rodzaje usług — krajowe i zagraniczne — wyrażane są w złotych. Zachodzi konieczność bliższego zapoznania się z systemem planowania usług, za które płatności następują w dewizach oraz ze sprawozdawczością dewizową z wykonania tych usług.

Płatności dewizowe za usługi świadczone na rzecz zleceniodawców zagranicznych mają z reguły odmienne formy niż przy obrocie towarowym. Terminy płatności nie są regulowane cyklami (przy inkasie), lecz wynikają z różnorodnych umów i praw zwyczajowych. Znaczenie prawidłowości i terminowości wpływu waluty za usługi jest z punktu widzenia interesów bilansu płatniczego takie same, jak przy obrocie towarowym, ale kontrola jest bardziej skomplikowana i zróżnicowana. Warto się bliżej tą sprawą zainteresować, ponieważ usługi tego rodzaju mają poważne znaczenie w bilansie płatniczym.

SABINA WÓJCİK

Z DOŚWIADCZEŃ RADZIECKICH I KRAJÓW DEMOKRACJI LUDOWEJ

ZRÓŻNICOWANIE STOPY PROCENTOWEJ W KRAJACH SOCJALISTYCZNYCH

Stopa procentowa w Związku Radzieckim

Stopa procentowa w okresie przejściowym pełniła w Związku Radzieckim trzy zasadnicze funkcje:

- a) techniczną, to jest źródła finansowania kosztów aparatu bankowego,
- b) instrumentu polityki klasowej państwa¹⁾,
- c) ekonomiczną — kosztów kredytu.

Procent zaś od depozytów miał oddziaływać na lokowanie rezerw i oszczędności w aparacie bankowym. Ponadto w pierwszych latach władzy radzieckiej, w warunkach szybko spadającej siły kupna pieniądza, oprocentowanie pożyczek było wykorzystywane jako sposób unikania strat wynikających ze spadku wartości rubla. W okresie tym stopa procentowa od kredytów wynosiła ponad 20%²⁾.

Po przeprowadzeniu pierwszej reformy kredytowej w roku 1924 stopa procentowa została ukształtowana na poziomie 8—12%. Ponadto przy wypłacie kredytu pobierano prowizję wahającą się od 0,4% do 3,9%³⁾. Należy jeszcze nadmienić, że w owych latach —

1) na przykład dla przedsiębiorstw państwowych stosowano oprocentowanie kilka razy niższe niż dla przedsiębiorstw prywatnych.

2) J. Rubinsztajn — *Oczerki organizacji i rozwoju socjalistycznego kredytu*, Moskwa 1958, strona 167—174.

3) Uloha Uveru — Praga 1960, strona 105.

wobec małych funduszy własnych przedsiębiorstw — udział kredytu w finansowaniu środków obrotowych przedsiębiorstw był wysoki. Koszty kredytu (odsetki, plus prowizja) były silnie zróżnicowane w zależności od celu kredytu i od gospodarki przedsiębiorstwa; wysoką stawkę w charakterze bodźca do przyspieszenia obrotu gospodarczego stosowano na przykład w odniesieniu do przedsiębiorstw posiadających nadmierne zapasy.

W miarę usprawniania metod bezpośredniego planowania malała rola procentu jako czynnika wpływającego w pewnej mierze na podział materialnych zasobów. Pobieranie procentu od jednostek gospodarczych zaczęło uzasadniać tym, że otrzymanie przez te jednostki środków drogą kredytową zwiększa odpowiedzialność za prawidłowe wykorzystanie tych środków i tym samym sprzyja umocnieniu rozrachunku gospodarczego⁴⁾. W związku z tym — zdaniem J. Rubinsztajna — „cena za korzystanie ze środków kredytowych powinna pozostawać w odpowiedniej proporcji do kosztów przedsiębiorstw”.

W celu spełnienia tak pojętej funkcji ekonomicznej stopa procentowa musiała być jednak odpowiednio wysoka. Rzeczywiście wynosiła ona razem z prowizją do 15% rocznie. Powodowało to jednak

4) W. Ikonnikow — *Dienieżnoje obraszczeniye i kriedit SSSR*, wyd. 1954, takie same argumenty przytacza wydany siedem lat później „*Finansowo Krieditnyj Siowar*”.

dość poważną redystrybucję dochodu wielu dziedzin gospodarki, korzystających w większej mierze z kredytu bankowego. Jednocześnie w warunkach stopniowego porządkowania gospodarki finansowej przedsiębiorstw i coraz sprawniejszego planowania ten zbyt drogi kredyt zanadto obciążał koszty produkcji i obrotu. Konieczność zmniejszenia tych ujemnych skutków zrodziła tendencję do obniżania stopy procentowej od kredytów, co z kolei spowodowało obniżkę odsetek od rachunków i wkładów w aparacie bankowym⁵⁾, ilustruje to tabela 1.

Tabela 1

	Do roku 1931	Od roku 1931 do dnia 14 czerwca 1936 roku	Od dnia 14 czerwca 1936 roku do 1 stycz- nia 1955 roku
Kredyty planowane	8	6	4
Kredyty przejściowe	10	8	4
Kredyty rozliczeniowe	—	4	2
Kredyty przeterminowa- ne	18	8	6
Rachunki bieżące i roz- liczeniowe	6	3	1,5
Rachunki bieżące koł- chozów	8	8	3,5
Lokaty kas oszczędności	8—12	6	3,5

W. Ikonnikow⁶⁾, który podobnie jak inni ekonomiści radzieccy uzasadnia zniżkową tendencję odsetek od kredytów krótkoterminowych dążnością do obniżenia kosztów produkcji i obrotu, przypuszcza także że niskie odsetki zmuszają bank do lepszej gospodarności. To ostatnie uzasadnienie budzi jednak wątpliwości. Na przykład zdaniem ekonomisty czeskiego dr Juri Vita⁷⁾ obniżka własnych kosztów banków, zasadniczo wskazana, może być osiągnięta metodami znacznie bardziej celowymi i skutecznymi.

Należy jednak zaznaczyć, że tak cytowani wyżej autorzy, jak i wyrażający identyczne opinie inni ekonomiści radzieccy poświęcają w swych pracach stosunkowo mało uwagi roli procentu w gospodarce planowanej centralnie. Tłumaczą to zbyt nikłym wpływem ceny kredytu na koszty przedsiębiorstw przemysłowych oraz tym, że wobec planowania kosztów kredytu, tylko przekroczenie tych kosztów powoduje kłopoty dla przedsiębiorstw. Natomiast inaczej sprawa przedstawia się w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych, gdzie cena kredytu obciąża poważnie koszty z powodu stosunkowo niewysokich kosztów własnych tych przedsiębiorstw i jednocześnie dużego udziału kredytu w finansowaniu ich środków obrotowych. W proporcjach kosztów kredytu do ogółu kosztów przedsiębiorstw handlowych występują duże wahania, co powoduje różne nasilenie siły oddziaływania ceną kredytu.

Stopa procentowa była zróżnicowana zależnie od rodzaju kredytu. To zróżnicowanie stopy procentowej było uzasadnione względami ekonomicznymi i technicznymi. Uważano, że przedsiębiorstwa mogą oddziaływać na wysokość swych zapasów, natomiast mają mały wpływ na wysokość swych rozliczeń. Dlatego działanie ceną kredytu jest bardziej celowe przy kredycie na zapasy.

Podwyższona stopa procentowa od kredytów przeterminowanych miała przyczynić się do szybszego usunięcia przyczyn powodujących występowanie kredytu przeterminowanego. Jednocześnie miała służyć jako sankcja za naruszenie dyscypliny kredytowej i pobudzać jednostki gospodarcze do przyspieszenia spłat zadłużenia bankowego.

Stopa procentowa od pożyczek długoterminowych była niższa niż od kredytów krótkoterminowych.

⁵⁾ J. Rubinsztajn, op. cit. oraz *Dienieżnoje obraszczenie i kredit SSSR*, Gosfinizdat, Moskwa 1957, strona 243.

⁶⁾ *Kredit w socjalistycznym obszczestwie* — Gosfinizdat 1959, strona 33.

⁷⁾ *Pusobeni uroku v socjalistickom hospodarstvi*; Statni Nakladatelstvi Politické Literatury, Praga 1960, strona 106.

J. Rubinsztajn tłumaczy to tym, że źródłami finansowania robót kapitalnych są w znacznym stopniu rezerwy budżetowe albo własna akumulacja przedsiębiorstw. Źródła te są dla banków bezpłatne albo bardzo tanie.

Oprocentowanie rachunków miało na celu skłonięcie przedsiębiorstw do przechowywania wolnych środków w aparacie bankowym. Szczególnie chodziło o rozsądne gospodarowanie środkami kołchozów. Natomiast oprocentowanie lokat kas oszczędności w aparacie bankowym miało umożliwić wypłacanie odsetek od wkładów oraz pokrywanie ich kosztów własnych.

Pomimo powyższych opinii ekonomistów o celowości stosowania procentu w wysokości wpływającej skutecznie na rentowność przedsiębiorstw, praktyka Gosbanku poszła w kierunku przeciwnym. Mianowicie od dnia 1 stycznia 1955 roku obniżono dokładnie o połowę wysokość odsetek od kredytów bankowych, które od tego dnia do chwili obecnej kształtują się w wysokości: kredyty na zapasy i kredyty przejściowe 2%, rozliczeniowe 1%, przeterminowane 3%. Zbliżenie ceny kredytu do wysokości kosztów manipulacyjnych, uzasadnione przez Gosbank dążeniem do przyczynienia się do zmniejszenia kosztów własnych produkcji⁸⁾, musiało wpłynąć na wysokość odsetek od wkładów. Procent od rachunków bieżących i rozliczeniowych obniżono z 1,5% na 0,5%, dla kołchozów z 3,5% na 1,5%. Natomiast odsetki od lokat kas oszczędności obniżono tylko o 0,5% do 3,0%.

Rolne kredyty średnioterminowe, udzielane na okres do lat dziesięciu, w zależności od celu, na który zostały udzielone, są oprocentowane w wysokości 1,75%; w razie przeterminowania ich — 3%. Kredyty na indywidualne budownictwo mieszkaniowe — 2%, kredyty przeterminowane — 3%.

Stopa procentowa jest stosowana także przy kredytach przyznawanych innym państwom w obrocie międzynarodowym. Teoretyczne uzasadnienie stosowania procentu w stosunkach pomiędzy państwami socjalistycznymi podaje profesor F. Bystrów⁹⁾: „kraj udzielający kredytu zabiera swojej gospodarce narodowej wartości materialne, które mogłyby być wykorzystane przy jego produkcji i dać mu przyrost produkcji, i przekazuje je drugiemu krajowi. Ekwiwalent za te wartości kraj udzielający kredytu otrzyma z powrotem tylko po określonym czasie. Z drugiej strony kraj dłużniczy otrzymuje w formie kredytu dodatkową pomoc, z której powiększa wytwórczość i tworzy nowe wartości. Pewną stosunkowo niewielką część tych nowych wartości przekazuje się w formie odsetek krajowi udzielającemu kredytu. Procent występuje jako jeden z bodźców wpływających na wydajne wykorzystanie środków dostarczonych drogą kredytową”.

Stawka procentowa w stosunkach kredytowych pomiędzy krajami socjalistycznymi wynosi z reguły 2% rocznie. Prowizji nie pobiera się.

Stopa procentowa w krajach demokracji ludowej

Bulgaria. Znaczenie polityki stopy procentowej, jako instrumentu oddziaływania na przedsiębiorstwa w kierunku wzmocnienia ich dyscypliny produkcyjnej i finansowej, było przez szereg lat nie doceniane. Po dyskusji w latach ostatnich w prasie fachowej na temat niedostatecznej skuteczności dotychczasowej polityki stopy procentowej opracowano nową tabelę stawek i zasady ich stosowania. Oczekuje się, że ze zarządzenia zwiększą rolę procentu w walce o wzmocnienie rachunku gospodarczego przez wzmocnienie ekonomicznego wpływu na działalność przedsiębiorstwa. Powyższa taryfa stawek, obowiązująca od dnia 1 stycznia 1960 roku, ustala następujące odsetki:

kredyt normatywny	2%
kredyt na zapasy i nakłady planowe i sezonowe	4%

⁸⁾ J. Rubinsztajn op. cit.

⁹⁾ „Międzynarodowe stosunki kredytowe ZSRR” Wniesz-niaja Torgowla Nr 9/1961.

kredyt na zapasy i nakłady ponadplanowe	4—7%
kredyt rozliczeniowy	4%
kredyt przeterminowany	7%
kredyt na kapitalne remonty	4%
kredyt inwestycyjny średnioterminowy dla przedsiębiorstw	3%
kredyt inwestycyjny średnioterminowy dla spółdzielni przemysłowych, zaopatrzenia i zbytu	3,5%
kredyt dla spółdzielni rolniczych	3%
kredyt długoterminowy dla rolników indywidualnych	3,5—4%
kredyt na budownictwo mieszkaniowe, na zakup od państwa mieszkań i ich remont	2%

Przy terminowym regulowaniu kredytów bank może zmniejszyć oprocentowanie do 0,5% „w celu materialnego zainteresowania przedsiębiorstw w w zwiększeniu szybkości obrotu środków pożyczkowych”.

Czechosłowacja. Podstawowe stawki procentowe wynoszą:

	Od dnia 1 stycznia 1954 r. do dnia 31 grudnia 1958 r.	Od dnia 1 stycznia 1959 r.
1. Kredyty obrotowe		
a) podstawowe (bez rolniczych spółdzielni produkcyjnych)	3,6	1,8—5,4
b) na nieprawidłowe potrzeby (bez rolniczych spółdzielni produkcyjnych)	—	5,4—7,2
c) dla rolniczych spółdzielni produkcyjnych	3,0	3,0
d) na zapasy państwowym gospodarstwem rolnym	3,6	3,6
2. Kredyty inwestycyjne		
a) krótkoterminowe (bez rolniczych spółdzielni produkcyjnych)	—	3,6—5,4
b) krótkoterminowe na wprowadzenie nowej techniki	—	1,8
c) długoterminowe (bez spółdzielczości)	—	3,6—7,2
d) dla rolniczych spółdzielni produkcyjnych	—	1,5
e) dla rolniczych spółdzielni produkcyjnych pozostałe kredyty długoterminowe	2,5	2,5
f) kredyty długoterminowe dla pozostałych spółdzielni	3,0	3,0
3. Kredyty nie spłacone w terminie		
a) wszystkie z wyjątkiem dla rolniczych spółdzielni produkcyjnych	7,2	7,2—10,8
b) dla rolniczych spółdzielni produkcyjnych	5,0	5,0
4. Kredyty dla ludności		
a) na indywidualne budownictwo mieszkaniowe (budowa, remont, na garaż, wkład do spółdzielni)	4,0	4,0
b) konsumpcyjne — na urządzenie się młodych małżeństw 3,5%, na nagłe potrzeby (wesele, pogrzeb) — 5%	—	4,0
c) dla indywidualnych rolników	—	—
— krótkoterminowe	—	8,0
— długoterminowe	—	4,0
5. Zobowiązania przeterminowane		
a) wobec budżetu	—	36,0
b) wobec dostawców	—	18,6
6. Wkłady		
a) bieżące rachunki rozliczeniowe (bez rachunków rolniczych spółdzielni produkcyjnych)	1,5	1,8
b) rachunki inwestycyjne	1,5	2,7
c) rachunki rolniczych spółdzielni produkcyjnych	2,5	2,5

Powyższe stawki procentowe i wprowadzone jednocześnie zmiany zasad ich stosowania są wynikiem wzrostu samodzielności przedsiębiorstw i decentralizacji ich zarządzania. Tym reformom towarzyszyły bowiem zmiany systemu finansowego przedsiębiorstw i w następstwie zmiany systemu kredytowego. Nowe stawki procentowe:

1) uwzględniają moment wzrostu materialnego zainteresowania przedsiębiorstw i załóg wynikami finansowymi pracy przedsiębiorstw;

2) stają się bodźcem, który może wpływać na politykę finansową przedsiębiorstw;

3) rozszerzają możliwości oddziaływania banku.

Poważne rozszerzenie możliwości finansowania rozwoju i modernizacji przedsiębiorstw drogą kredytową stworzyło zagadnienie nie tylko terminu zwrotu, ale i ceny środków finansowania tych robót kapitałowych, które uprzednio były finansowane bezpłatnymi i bezterminowymi dotacjami budżetowymi. Ustalono więc jednolite, to jest obowiązujące wszystkie instytucje kredytowe, oprocentowanie kredytów inwestycyjnych, przy czym górna granica ich oprocentowania została zrównana z górną granicą odsetek od kredytów obrotowych. Odstąpiono tym samym od polityki uprzednio stosowanej — wyższego oprocentowania kredytów inwestycyjnych od oprocentowania kredytów obrotowych.

Stawki procentowe od kredytów inwestycyjnych zostały zróżnicowane. Zastosowano niższe stawki przy kredytowaniu nakładów o dużej efektywności lub związanych z poważnym udziałem urządzeń inwestycyjnych. Specjalnie niska stawka (1,8%) faworyzuje kredyty związane z wprowadzeniem nowej techniki. Natomiast wysokie stawki mogą być zaplanowane w przypadkach złego gospodarowania własnymi środkami na inwestycje oraz w przypadkach niespłacenia w terminie kredytów uprzednio zaciągniętych.

Stosunkowo wysokie koszty kredytu na spółdzielcze budownictwo mieszkaniowe (3%) i na indywidualne budownictwo mieszkaniowe (4%) świadczą o słabym popieraniu tej formy uzyskiwania mieszkań.

Podwyższono i jednocześnie zróżnicowano cenę kredytu obrotowego dla przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych. Wyciągnięto więc wnioski nie tylko — jak uprzednio — ze stopnia wpływu odsetek na koszty, ale i ze wzrostu uczulenia przedsiębiorstw na koszty i z realnych możliwości przedsiębiorstw wpływania na wysokość i spłacalność kredytów. W związku z tym najtańszy jest kredyt obrotowy na rozliczenia — z reguły 1—8% — gdyż uważa się, że kredytobiorca ma małe możliwości wpływania na jego wysokość i na okres jego trwania. Wpływ bowiem przedsiębiorstwa, związanego obowiązkiem dostawy lub produkującego towary niedeficytowe, na opieszałego płatnika jest dość ograniczony.

W handlu kredyt na zapasy jest oprocentowany w wysokości 2%. Jest to stawka zasadnicza, która może być w planach poszczególnych przedsiębiorstw różnicowana (oczywiście w granicach 1,8% do 5,4%), zależnie od udziału odsetek w marży handlowej. Kredyt na zapasy o charakterze rezerw państwowych oraz na zapasy ze skupu jest oprocentowany w wysokości 2,7%.

Ekonomiści czescy zwracają uwagę na to, że fakt przewidywania kosztów kredytu w rocznych planach przedsiębiorstw, sporządzanych w części finansowej przy współudziale oddziału banku, osłabia poważnie oddziaływanie stopą procentową. Jest oczywiste, że przedsiębiorstwo słabo reaguje na cenę kredytu wtedy, gdy wykonanie przebiega zgodnie z planem. Oddziaływanie zaś banku w okresie planowania kosztów kredytu ma charakter wychowawczy. Dopiero wykonywanie odmienne od planu, zwłaszcza przekroczenie lub perspektywa przekroczenia kosztów planowanych, może spowodować właściwą reakcję przedsiębiorstwa. W związku z tym rozszerzono możliwość oddziaływania banku, uprawniając go do obniżania, bonifikowania a przede wszystkim do podwyższania stawek procentowych tak od kredytów zaplanowanych, jak i nieplanowanych. Obniżenie

i podwyższenie stopy może być jednak dokonywane tylko w ramach stawek przewidzianych w tabeli. Podwyższone stawki stosuje się z reguły w odniesieniu do tego kredytu lub nawet do tej transzy kredytu, która jest związana z daną nieprawidłowością. Do całości kredytów stosuje się podwyższenie procentu wtedy, gdy zadłużenie kredytowe przedsiębiorstwa jest małe.

Zwraca uwagę zróżnicowanie stawek zadłużenia przeterminowanego wobec banku. Najwyższe stawki mogą być stosowane jeśli chodzi o przedsiębiorstwa, których sytuacja finansowa jest od dłuższego czasu zła i które nie czynią należytych starań o jej poprawę.

Ciekawy jest układ odsetek od przeterminowanych zobowiązań przedsiębiorstw. Ukształtowanie odsetek od zobowiązań wobec budżetu (36%), dostawców (18,6%) i banku (7,2% do 10,8%) wskazuje na tendencję oddziaływania procentem na kolejność decyzji przedsiębiorstw odnośnie dysponowania ich środkami.

Wyższe oprocentowanie wkładów w bankach, zwłaszcza rachunków inwestycyjnych, ma zachęcić do rozsądnego gospodarowania rezerwami przedsiębiorstw.

Niemiecka Republika Demokratyczna. Podane niżej warunki udzielania kredytu jasno określają politykę stopy procentowej, na przykład kryteria zróżnicowania bardzo skutecznej ceny kredytu mieszkaniowego w kraju o silnie zniszczonej substancji mieszkaniowej:

1) Kredyty krótkoterminowe

normatywny dla przedsiębiorstw przemysłowych	3,6%
normatywny dla przedsiębiorstw handlowych	1,8%
sezonowy i specjalny normalny (na prawidłowe zapasy ponadnormatywne)	3,6%
specjalny na warunkach obostrzonych (na zapasy i inne potrzeby nieprawidłowe)	5,4%
prześcielowy (na niedobór finansowy z powodu zysków niższych lub strat wyższych od planu (w razie przeterminowania 8%))	3,6%
rozliczeniowy (przeważnie płatniczy dla odbiorcy)	1,8%
dla przedsiębiorstw wprowadzających nową technikę	1,8%
dla przedsiębiorstw o kapitale mieszanym (częściowo prywatnym a częściowo państwowym oraz dla przedsiębiorstw prywatnych w razie przeterminowania 6%)	5,0%
dla członków spółdzielni produkcyjnych przeterminowany dla przedsiębiorstw konsumpcyjny	3% 8—12% 4,5—6%

2. Kredyty długoterminowe:

dla indywidualnych rolników na cele inwestycyjne (plus jednorazowa prowizja 1,25%)	4,5%
dla indywidualnych rolników na zakup prosiąt i paszy dla świń (plus prowizja miesięczna 1/12%)	5%
dla przedsiębiorstw prywatnych lub o kapitale mieszanym — na cele inwestycyjne (niektóre kredyty inwestycyjne np. na budowę magazynów, pomieszczeń handlowych 4,5%)	5%
dla spółdzielni rzemieślniczo-przemysłowych na cele inwestycyjne (w pierwszych dwóch latach istnienia tych spółdzielni oprocentowanie obniża się do 2%)	4,5%

3. Kredyty mieszkaniowe:

na prywatne budownictwo mieszkaniowe	4,5%
dla właścicieli domów mieszkalnych na odbudowę i nadbudowę	0,5—1%
dla spółdzielni mieszkaniowych i na indywidualne robotnicze budownictwo mieszkaniowe (pobierana jest prowizja w nieznannej wysokości)	bezprowizyjnie

Węgierska Republika Ludowa. Do roku 1957 Narodowy Bank Węgierski pobierał od przedsiębiorstw uspołecznionych odsetki z tytułu udzielonego kredytu w wysokości 3%, a od kredytów przeterminowanych w wysokości 7%. Istniejące podstawy prawne stosowania oprocentowania do 7% (w razie nieprawidłowej

działalności) i do 18% od kredytów przeterminowanych były wykorzystywane tylko sporadycznie. Uważano bowiem że koszty odsetek płaconych za wykorzystywanie środków banku słabo odbijają się na wynikach działalności przedsiębiorstw i wobec tego są mało skuteczne.

Od roku 1958 bank wzmocnił walkę o oszczędne wykorzystywanie środków pożyczonych i zaczął pobierać podwyższone (do 7%) odsetki od kredytów na sfinansowanie zapasów ponadplanowych oraz odsetki do 18% z tytułu zadłużenia przeterminowanego. Od roku zaś 1959 zaczął stosować w szerokim zakresie zróżnicowaną stopę procentową od kredytów, przy czym rozszerzono nie tylko sferę stosowania stawek procentowych, ale i granice różnic.

Stopa procentowa, pobierana od kredytów na zapasy normatywne i na usprawiedliwione zapasy ponadnormatywne (np. sezonowe) oraz od kredytów rozliczeniowych pozostała bez zmiany (3%). Natomiast od nie usprawiedliwionych zapasów ponadnormatywnych stosowano stawki 7% i 10%, zależnie od przyczyn powstania zapasów będących przedmiotem kredytowania, głównie zależnie od tego w jakim stopniu przedsiębiorstwo ponosi odpowiedzialność za nagromadzenie zapasów. Na przykład celowe kredyty na przejściowe potrzeby przedsiębiorstw nie wykonujących z przyczyn obiektywnych kwartalnych wskaźników są oprocentowane w wysokości 4—5%. Pozostałe kredyty celowe w wysokości 7—10%. Odsetki od kredytów przeterminowanych 12—18%. Natomiast na sfinansowanie planowanych rezerw w zapasach udziela się kredytów przy stopie 0,5%.

Dzięki stosowaniu wyższej stopy procentowej koszty kredytu mierzone udziałem kosztów z tytułu odsetek w całości kosztów przedsiębiorstw poważnie wzrosły w latach 1957—1959. Na przykład, jeśli w roku 1955 udział kosztów przedsiębiorstw wynosił przeciętnie 0,1%, to w roku 1957 wyniósł już 0,3%. W latach następnych obciążenie odsetkami przedstawiało się następująco:¹⁰⁾

Tabela 2

	Koszty odsetek od kredytów w procentach:			
	kosztów własnych		zysku	
	1958 r.	1959 r.	1958 r.	1959 r.
Przemysł przeciętnie	0,3	0,5	6,3	4,2
Przemysł ciężki	0,2	0,3	1,8	2,7
Przemysł metalowy i maszynowy	0,5	0,7	7,4	5,2
Przemysł lekki	0,2	0,3	2,9	3,1
Przemysł budowlany	0,3	0,5	8,8	3,0
Przemysł spożywczy	0,3	0,4	5,3	4,6
Przemysł miejscowy	0,3	0,5	5,3	6,4

Wyjaśnienia wymagają rubryki określające stosunek kosztów odsetek do zysku. Otóż do roku 1958 włącznie koszty odsetek z tytułu kredytów bankowych wynosiły ponad 6% zysków przedsiębiorstw. W roku 1959 przeprowadzono reformę cen zaopatrzeniowych, w związku z czym przeciętna rentowność przedsiębiorstw przemysłowych wzrosła z 4,8% do 14,4%.

W warunkach zwiększenia decentralizacji przedsiębiorstw i jednoczesnego wzrostu ich rentowności wzrosła rola i odpowiedzialność banku za oszczędne wykorzystywanie środków pieniężnych przedsiębiorstw i za bardziej efektywne wykorzystywanie kredytu w charakterze bodźca oddziałującego na gospodarkę przedsiębiorstw. Dlatego wzbogacono środki oddziaływania banku przez stopniowe podwyższanie stawki procentowej kredytu na te same zapasy. Jeśli przedsiębiorstwo samo zgłosiło do upłynienia niepotrzebne mu zapasy i dopóki proces upłyniania przebiega normalnie, bank finansuje te zapasy za pomocą

¹⁰⁾ Banki i kredyt w stranach narodnej demokracji, Gosfinizat 1961, strona 124—126.

kredytu normalnie oprocentowanego (3%). Natomiast jeśli zapasy zbędne są wykryte przez kontrolę bankową albo przedsiębiorstwo nie wywiązuje się ze swych zobowiązań w dziedzinie upłyniania nadmiarów, bank podwyższa pobierane odsetki do 7,10% a nawet 18%.

Stopa procentowa zdecentralizowanych kredytów inwestycyjnych, udzielanych na modernizację przemysłu, została w roku 1960 obniżona z 3% na 2%.

Ludność wiejska (członkowie spółdzielni produkcyjnych, rolnicy indywidualni) korzysta z kredytów krótkoterminowych na cele gospodarcze, oprocentowanych w wysokości 3—8%, zależnie od celu kredytu. Kredyty dla ludności wiejskiej udzielane na dłuższy okres (na dwa — cztery lata), udzielane na zakup zapasów inwentarza itp. są oprocentowane w wysokości 1%.

Kredyty konsumpcyjne na zakup towarów na raty, udzielane pracownikom gospodarki społecznej, są oprocentowane zależnie od terminu spłaty, mianowicie pożyczki do dziewięciu miesięcy — 6%, ponad dziewięć miesięcy — 8%. Pozostałe kredyty konsumpcyjne są oprocentowane w wysokości 8%.

Chińska Republika Ludowa. W latach 1950—1953 w Chińskiej Republice Ludowej stosowano zróżnicowaną stopę procentową jako narzędzie polityki klasowej w okresie przechodzenia do socjalistycznej struktury gospodarczej oraz jako środek wpływania na planowane tempo industrializacji kraju i uspołecznienia rolnictwa. Na najniższym poziomie ustalono odsetki dla państwowego przemysłu i handlu w zależności od rodzaju kredytu, od jakości pracy przedsiębiorstw i od ich położenia (np. odsetki dla przedsiębiorstw Mandżurii były wyższe od odsetek stosowanych w prowincjach zachodnich i południowych). W stosunku do przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych nie stosujących zasad rozrachunku gospodarczego lub źle pracujących stosowano stawki podwyższone, na przykład odsetki od kredytów przeterminowanych wynosiły 10%, to jest były wyższe o 2% od najdroższego kredytu na

zapasy ponadplanowe przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych prowincji północno-wschodniej. Od stycznia 1954 roku kredyty normatywne dla przemysłu zostały oprocentowane dla całego kraju jednolicie w wysokości 5,4%, ponadnormatywne — 5,76%, dla handlu — 8,28%, na wszystkie rodzaje kredytów obrotowych, dla spółdzielni rzemieślniczych w wysokości 5,76%, dla indywidualnych zaś rzemieślników od 10,8% do 16%.

Od stycznia 1956 roku ustanowiono dla przedsiębiorstw przemysłowych taką samą stawkę 5,76% dla kredytów ponadnormatywnych i na nadzwyczajne potrzeby, a dla handlu dla tych samych kredytów — 7,2%. Stopa procentowa dla kredytów rozliczeniowych tak przedsiębiorstw przemysłowych, jak i handlowych, została ustalona w wysokości 3,6%.

W roku 1958 zunifikowano stopę procentową. Od tego czasu stopa procentowa dla wszystkich kredytów tak dla przemysłu, jak i dla handlu — wynosi 7,2%. Wysokość tej stopy uzasadniono względami na wzmocnienie rozrachunku gospodarczego, polepszenie poziomu gospodarki i rozliczeń, lepsze i bardziej oszczędne wykorzystanie pożyczonych środków.

Stopę procentową dla kredytów rolniczych ustalono w celu usprawnienia węzłowej dla Chin polityki przekształcenia ekonomicznej i socjalnej struktury rolnictwa. Cena kredytu była więc wyższa dla rolnictwa indywidualnego niż dla spółdzielni rolniczych i zespołów wzajemnej pomocy. Kredyty przyznawane rolnikom indywidualnym na zakup sprzętu rolniczego były oprocentowane w wysokości 9%, kredyty na ogólne cele produkcyjne — 10,8%. Na ulgowych warunkach (4,8%) przyznawano długoterminowe kredyty rolnikom-biedniakom na wpłatę pieniężnego wkładu do spółdzielni. Dla komun ludowych ustalono oprocentowanie w wysokości 5%.

Jak widać, Chiny stosują politykę dość drogiego pieniądza. Zwraca uwagę wysokie oprocentowanie kredytów rolnych.

KAZIMIERZ NEUMANN

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

Kierunki usprawnień pracy w wydziale operacyjno-rachunkowym*)

Podaję kilka uwag na temat usprawnień, mających na celu zwiększenie wydajności pracy w wydziale operacyjno-rachunkowym oraz na temat usprawnień obsługi klientów.

Pracownicy wydziałów operacyjno-rachunkowych w oddziałach byli i są obciążeni ogromną ilością różnorodnych czynności, nieraz niepotrzebnie powtarzających się. W wielu przypadkach bowiem, wskutek wadliwej organizacji pracy, czynności o podobnym charakterze wykonywane są przez kilku lub więcej pracowników, co w rezultacie zabiera wiele cennego czasu.

Usprawnienia zmierzające do podniesienia wydajności pracy powinny iść, moim zdaniem, między innymi w kierunku:

1) zmiany struktury organizacyjnej wydziału. Należałoby zrewidować rolę i zadania kontrolera dyspozycji, co niewątpliwie wiązałoby się z pewnymi innowacjami w całym systemie rozliczeń; wyłączyć z gestii kierownika komórki rachunkowości pracownika księgowości syntetycznej (tj. prowadzącego dziennik obrotów i bilans dzienny oddziału) i uzależnić go bezpośrednio od głównego księgowego.

2) zlokalizowania niektórych czynności typowo operacyjnych, wykonywanych dotychczas w wielu oddziałach przez wydział kredytów, u kontrolera dyspozycji, co niewątpliwie przyczyniłoby się do usprawnienia obsługi klientów,

3) prawidłowej organizacji obsługi klientów, to jest stosowania harmonogramu przyjęć klientów,

4) usprawnienia techniki dokonywania wykupu zobowiązań przez kontrolerów dyspozycji.

Jeśli chodzi o rolę i zadania kontrolera dyspozycji, to sprawy tej nie będę obecnie omawiał, ponieważ jest ona jeszcze dyskutowana przez zespół pracowników.

Jeśli chodzi o zależność pracownika prowadzącego dziennik obrotów i bilans dzienny, to w naszym oddziale pracownik ten podlega bezpośrednio głównemu księgowemu. Takie ustawienie tego pracownika, na którym ciąży obowiązek stwierdzenia zgodności księgowości analitycznej z księgowością syntetyczną, odsuwa go — moim zdaniem — od pracowników księgowości analitycznej, co wyklucza ewentualne dopasowywanie cyfr oraz zapewnia prawidłowe wprowadzenie i uzgodnienie stanów poszczególnych rachunków i kont.

Jak wynika z praktyki, w niektórych oddziałach wiele czynności typowo operacyjnych wykonywanych jest jeszcze przez wydział kredytów.

Aby sytuację tę zmienić, zniesiono codzienną kontrolę wyciągów z rachunków bankowych i ich ewidencję prowadzoną przez pracowników wydziału kredytów. Ponieważ czynności te zabierały pracownikom wydziału kredytów prawie jedną godzinę dziennie, zmiana tego trybu postępowania usprawniła przede

*) Dalsze odpowiedzi na ankietę.

wszystkim obsłużyć klientów, bowiem wyciągi mogą być przez klientów odbierane u kontrolerów dyspozycji już o godzinie 8, podczas gdy uprzednio wydawane były dopiero około godziny 9.

Aby jednak umożliwić okresową ewidencję sald poszczególnych rachunków, prowadzoną przez wydział kredytów, wydział operacyjno-rachunkowy sporządza w dniach dekadowych pełną inwenturę sald z podaniem rachunków, która przekazywana jest wydziałowi kredytów.

Zniesiono również wstępną kontrolę wszelkich dyspozycji pieniężnych dotyczących inwestycji, przeprowadzaną przez pracowników wydziału kredytów. Kontrola ta przeprowadzana jest obecnie wyłącznie przez kontrolerów dyspozycji, którzy w oparciu o wykazy planów rzeczowo-finansowych, skontrolowanych i przyjętych do finansowania, doręczonych kontrolerom dyspozycji przez pracowników wydziału kredytów, ustalają czy dana dyspozycja może być przez oddział przyjęta i zrealizowana, czy też nie.

Ponadto kontrolerom dyspozycji powierzono również wszystkie czynności operacyjne, związane z wykorzystywaniem oraz spłatą kredytów. Kontroler dyspozycji, w oparciu o podane przez pracowników wydziału kredytów limity oraz terminy ich spłat, dokonuje wykupu zobowiązań lub zaniżenia limitu do określonej kwoty.

Takie ustawienie pracy kontrolerów dyspozycji przyczynia się przede wszystkim do usprawnienia obsługi klientów, zrealizowano bowiem wreszcie zasadę (może jeszcze z pewnymi niedociągnięciami), że klient załatwiany jest tylko przez jednego pracownika.

Taka organizacja pracy kontrolerów dyspozycji wymagała dużego wysiłku z ich strony. Zmuszeni oni byli opanować wiele zagadnień kredytowych, z którymi właśnie w późniejszej pracy zetknęli się praktycznie.

Jeśli chodzi o obsługę klientów, to na tym odcinku oddział nasz zawsze dokładał starań, aby obsługa ta była sprawna. Dlatego też już od roku 1955 oddział stosuje harmonogram przyjęć. W roku 1960 harmonogram ten został zrewidowany i dostosowany powtórnie do warunków oddziału, jak i warunków klientów. O stosowaniu harmonogramu przyjęć klientów można wyrazić się jak najbardziej pozytywnie, ponieważ przyczynił się on do równomiernego napływu klientów oraz do zmniejszenia czasu wyczekiwania klientów.

Jest jednak jeden warunek decydujący, moim zdaniem, o powodzeniu ustalonego harmonogramu, a mianowicie to, aby oddział ze swej strony mógł zagwarantować obsłużenie danego klienta w czasie dla niego ustalonym.

Przy dokonywaniu wykupu zobowiązań przez kontrolerów dyspozycji przyjęliśmy następujące rozwiązanie, które — zdaniem moim — w dużym stopniu ułatwi pracę kontrolerów dyspozycji w godzinach rannych. Kontrolerzy dyspozycji dokonują wykupu zobowiązań w dniu poprzednim na dzień następny, między godziną 14 — 15. Dokonując wykupu żądań zapłaty czy też poleceń przelewu, przeznaczonych do realizacji sporządzają oni od razu zbiorówki obciążeniowe (F-4133/II), unikając w ten sposób dublowania czynności.

Poprzednio kontroler dyspozycji dla ustalenia kwoty żądań zapłaty i poleceń przelewu, jakie mogły być w tym dniu wykupione (do wysokości środków), zestawiał je na taśmie maszynowej a następnie przekazywał zespołowi primanot, gdzie dopiero sporządzano zbiorówki.

Ustawiając pracę kontrolerów dyspozycji tak jak omówiłem wyżej, zlikwidowano dublowanie czynności, ponieważ zbiorówka obciążeniowa, sporządzana poprzednio przez kontrolerów dyspozycji, została zastąpiona uprzednio sporządzoną taśmą. Zbiorówki te są oczywiście w dniu następnym w godzinach rannych przekazywane zespołowi primanot przez kontrolerów dyspozycji.

FERDYNAND DĄBROWSKI
Zamość

* * *

Struktura organizacyjna wydziału operacyjno-rachunkowego w II Oddziale Miejskim w Krakowie przedstawia się następująco:

Wydział podzielony jest na trzy komórki:

- komórka kasowo-skarbcowa,
- komórka rachunkowości,
- stanowisko pracy kontroli dyspozycji.

Podział ten w zupełności zaspokaja potrzeby pionu B i nie wymaga w obecnych warunkach przeprowadzenia na tym odcinku zmian.

Warunki lokalowe wydziału — wyposażenie w narzędzia pracy, wykorzystanie maszyn księgujących. Warunki lokalowe wydziału są na ogół zadowalające. Wydział mieści się na pierwszym piętrze. Na sali manipulacyjnej znajdują się pomieszczenia dla kasjerów (pięć boksów kasowych), stanowisko pracy kontroli dyspozycji i grupa „awizów międzyoddziałowych”.

Rachunkowość umieszczona jest w pokoju przylegającym do sali manipulacyjnej, przedskarbiec (hala maszyn księgujących) mieści się za tą salą a w dalszej części budynku znajduje się sortownia i skarbiec.

Lokal jest jasny, powierzchnia pomieszczeń dla obsługi klientów, jak również dla personelu oddziału jest w zupełności wystarczająca.

Wydział zatrudnia 39 pracowników umysłowych i posiada następujące maszyny:

— pięć maszyn księgujących nowego typu, na których oprócz księgowania rachunków klientów księguje się zapisy na kartach księgi głównej oraz sporządza się listy płac. Zgodnie z poleceniem oddziału wojewódzkiego innych księgowiń na tych maszynach nie dokonujemy;

— dwadzieścia jeden surmatorów przeważnie zupełnie zużytych; mimo częstych napraw część z nich nie nadaje się do dalszego użytku (częste omyłki w sumowaniu), w związku z czym oddział napotyka na pewne trudności w uzgadnianiu przekrojów;

— dwie maszyny wielodziałaniowe w dobrym stanie;

— cztery maszyny do pisania.

Podział czynności (obciążenie kontrolerów dyspozycji, czynności wykonywane przez kontrolera dyspozycji itd). Oddział prowadzi 159 rachunków przedsiębiorstw na pełnym rozrachunku gospodarczym (153 przedsiębiorstw spółdzielczych i 1 przedsiębiorstwa państwowego), 23 rachunki przedsiębiorstw na rozrachunku ograniczonym, 150 rachunków organizacji społecznych i zawodowych, 6 rachunków organizacji prowadzących działalność gospodarczą (Uchwała Nr 446) i 5 rachunków przedsiębiorstw prywatnych. Razem oddział prowadzi 343 rachunki.

Uwzględniając poza tym dodatkowe rachunki przedsiębiorstw i instytucji, ilość kart kontowych wynosi około 1 150.

Grupa kontroli dyspozycji podzielona jest na osiem stanowisk pracy, z tym że jedno stanowisko obsługuje organizacje społeczne i zawodowe, organizacje prowadzące działalność gospodarczą i przedsiębiorstwa prywatne. Na pozostałych siedem stanowisk przypada przeciętnie do obsługi po 26 przedsiębiorstw. Każdy kontroler obsługuje przedsiębiorstwa zgodnie z przepisami Instrukcji Służbowej B/2 i B/14 oraz Instrukcji Służbowej A/1 (chodzi tu o prowadzenie tytułów planu kasowego) i Instrukcji Służbowej A/3 (oświadczenia — wzór Nr 1).

Harmonogram codziennych czynności. Praca w naszym oddziale rozpoczyna się o godzinie 7,45 i trwa do godziny 14,45. Klientów przyjmujemy od godziny 8 do godziny 12.

Zgodnie z harmonogramem czynności, opracowanym przez oddział, jak również zgodnie z planem każdego pracownika, czas od godziny 7,45 do godziny 8 jest w kasie i stanowisku pracy „kontrola dyspozycji” okresem przygotowawczym do obsługi klientów.

Rachunkowość otrzymuje dokumenty do opracowania o godzinie 7,45, przyjęte z urzędu pocztowego

w dniu poprzednim, dokumenty z poczty rannej przyjmuje sukcesywnie do godziny 8,15, tak że praca jest rytmiczna i bez żadnych zahamowań.

Pierwszy przekrój (poczta) jest zakończony i uzgodniony około godz. 10. Następnie opracowywany jest drugi przekrój (dokumenty podawane przez klientów w oddziale), który zakończony jest uzgodnieniem pramanoty około godziny 12,30, a trzeci przekrój zakończony jest około godziny 13 (wszelkie pozostałe dokumenty). Jednocześnie od godziny 11 do 14 część pracowników rachunkowości (dwie osoby) opracowuje żądania zapłaty, przyjęte przez pracowników stanowiska kontroli dyspozycji. Od godziny 13 do 14,15 ma miejsce księgowanie i uzgadnianie księgowi z dziennikiem obrotów, a następnie do końca dnia pracy — zbijanie sald dokumentów gotówkowych i uzgadnianie księgowości analitycznej z księgowością syntetyczną.

Sortownia od godziny 7,45 do zakończenia dnia pracy przelicza wpłaty przyjęte w kasie wieczorowej w formie zamkniętej. Ze względu na małą ilość pracowników sortowni przy czynnościach tych zajęty jest również drugi skarbnik, a dodatkową kontrolę wykonuje pierwszy skarbnik i kierownik sortowni.

System kontroli bieżącej. Jest on w naszym oddziale oparty na przeprowadzaniu codziennej kontroli wszystkich dokumentów, przyjętych w danym dniu do realizacji; dzieje się to zgodnie z planem pracy pracowników na wszystkich stanowiskach.

Kontrolą bieżącą w dniu ich przyjęcia objęte są:

- przelewy, żądania zapłaty z innych oddziałów pod względem formalnym i merytorycznym,
- zbiorówki uznaniowe i obciążeniowe,
- awizy wysyłane do innych oddziałów,
- zestawienia awizów do Zakładu Rachunkowości Zmechanizowanej i oddziału wojewódzkiego,
- księgowania na rachunkach klientów oraz wszelkie inne księgowania.

Ponadto dla wzmocnienia bezpieczeństwa obrotu gotówkowego dokumenty kasowe (czeki), przyjęte przez pracowników kontroli dyspozycji, są dodatkowo kontrolowane przed ich wypłatą przez kierownika stanowiska pracy a pozycje wymagające wyjaśnień, przed zaksięgowaniem na rachunkach klientów, są omawiane z pracownikami po porozumieniu się z głównym księgowym lub jego zastępcą.

System obiegu dokumentów. W oddziale zachowana jest zasada jednego okienka, to znaczy wszystkie dokumenty gotówkowe, memoriałowe, przyjęte do realizacji, oraz inne dyspozycje klientów, związane z dysponowaniem rachunkiem są przyjmowane przez pracowników kontroli dyspozycji.

Wpłaty przyjmuje pracownik, rejestrując dowody wpłat w pramanocie kasowej, przy czym kieruje je bezpośrednio do poszczególnych kas lub do specjalnej kasy wpłat.

Wypłaty. Po przeprowadzeniu kontroli bieżącej w odpowiednim stanowisku pracy czeki zostają doręczone do kas przez pracownika fizycznego. Odległość dwóch współdziałających stanowisk wynosi około 25 metrów. Odebrane dokumenty przez upoważnionego pracownika oddawane są do dalszego opracowania komórce rachunkowości po zakończeniu godzin kasowych.

Przyjęte przez stanowisko kontroli dyspozycji dokumenty memoriałowe (przelewy, żądania zapłaty) odbierane są sukcesywnie przez stanowisko rachunkowości i po opracowaniu i zbroszurowaniu przechowywane są przez kierownika komórki. Zszywane są w dniu następnym. Ten system obiegu dokumentów w naszym oddziale zdał egzamin. Dalszych usprawnień, jak na przykład zainstalowanie transporterów, nie da się przeprowadzić z uwagi na zabytkowy charakter budynku i jego pomieszczeń.

Organizacja obsługi klientów. Godziny obsługi klientów trwają od 8 do 12. Przyjmowanie wszelkich dokumentów na stanowisku kontroli dyspozycji odbywa się zasadniczo w godzinach od 8 do 10, a cze-

ków gotówkowych — do zamknięcia kas. Oddział, w porozumieniu z klientami, opracował harmonogram obsługi, uwzględniając fakt, że jedno stanowisko pracy w ciągu jednej — dwóch godzin (licząc od godziny 8 do 10) załatwi rytmicznie i sprawnie około 6 — 7 przedsiębiorstw. Poza tym w wyżej podanych godzinach pracownicy stanowiska pracy kontrola dyspozycji wydają klientom wyciągi z rachunków oraz przyjmują oświadczenia wzór Nr 1, badając je obecnie tylko pod względem formalnym, gdyż pod względem merytorycznym kontroluje je kierownik stanowiska pracy.

Po przeprowadzeniu analizy można stwierdzić, że obecnie obsługa klientów w naszym oddziale jest sprawna, zachodziłaby tylko potrzeba odjęcia niektórych czynności (wydawanie wyciągów) pracownikom stanowiska kontroli dyspozycji.

Kasy. W oddziale czynne są stale trzy kasy, w tym dwie wypłat i jedna wpłat. W dniach większego nasilenia, to jest w dniach 10, 25 przed ultimo i ultimo każdego miesiąca, otwieramy dodatkowo jedną kasę wypłat. Kasy czynne są w godzinach od 8 do 12, a w ostatnim dniu każdego miesiąca — od godziny 7,30 do 12. Obsługa w kasach przebiega sprawnie i szybko; skarg i reklamacji w tej sprawie ze strony klientów nie ma.

Usprawnienia poczynione w okresie ostatnich lat dotyczyły obsługi klientów w dniach większego nasilenia wypłat, a zwłaszcza w dniu 10 i ultimo każdego miesiąca. Po przeprowadzeniu konsultacji około 40% przedsiębiorstw złożyło zobowiązania w sprawie podejmowania gotówki do zakupertowania w przeddzień ustalonego terminu wypłat i zabezpieczenia jej. System ten stosujemy do chwili obecnej.

STEFAN WARMSKI
Kraków

* * *

Oddział NBP w Kluczborku, a szczególnie wydział operacyjno-rachunkowy ma wyjątkowo trudne warunki lokalowe, co niewątpliwie nie sprzyja rozwijaniu inicjatyw w zakresie usprawniania organizacji pracy. Fakt, że zostaliśmy zwolnieni przez Oddział Wojewódzki NBP w Opolu z połączenia komórki rozliczeń z komórką kontroli dyspozycji, świadczy chyba wyraźnie o tym jak małą dysponujemy powierzchnią na sali manipulacyjnej.

Komórka rozliczeń mieści się na pierwszym piętrze obok wydziału kredytowego, gdyż na sali manipulacyjnej nie ma gdzie umieścić dwóch biurów dla pracowników kontroli dyspozycji. Biurko głównego księgowego znajduje się na sali manipulacyjnej i nie jest niczym odgródzone od pozostałych stanowisk pracy, a co gorsza tuż obok niego stoi maszyna do księgowania, przy akompaniamencie której główny księgowy musi pracować. Ciężkie warunki lokalowe paraliżują wszelkie pomysły racjonalizatorskie i dlatego trudno jest mówić o usprawnieniach w pionie operacyjno-rachunkowym w naszym oddziale.

Pewnego rodzaju drobnym usprawnieniem pracy kontrolerów dyspozycji jest zainstalowanie przed salą manipulacyjną skrzynki na spóźnione polecenia przelewu i żądania zapłaty. Niejednokrotnie klienci zgłaszają się do banku już po obowiązujących godzinach podaży dokumentów memoriałowych. W takim wypadku realizują tylko czeki czy dokonują wpłaty, a polecenia przelewu czy żądania zapłaty wrzucają do skrytki. Koordynator kontroli dyspozycji otwiera skrzynkę w dniu następnym o godzinie 8 i rozdziela dokumenty między poszczególne stanowiska pracy. Kontrolerzy dyspozycji są więc zatrudnieni już o godzinie 8 i nie tracą czasu na czekanie na klienta, bo jak wiadomo niewielu z nich przybywa do banku o godzinie 8.

Ponadto można jeszcze wspomnieć o drobnym usprawnieniu pracy klientów i pracowników otwierających portfele i kontrolujących dowody wpłaty w sortowni, którego pomysł poddał nam Oddział

NBP w Raciborzu: w porozumieniu z kierownictwem większych jednostek handlowych (PSS, MHD) zleciłszy Zakładowi Graficznemu dokonanie na koszt tych jednostek handlowych nadruku na bankowych formularzach 4104 (dowód wpłaty). Nadruk obejmuje nazwę wpłacającego, nazwę odbiorcy, numer rachunku, „tytułem”, symbol planu kasowego, miejscowość i wyznacza miejsce na wpisanie numeru portfeli. Sklepowe, odprowadzając utargi do banku, mają więc bardzo ułatwione zadanie, gdyż przy wypełnianiu dowodu wpłaty ograniczają się do wpisania kwoty cyframi, kwoty słownie, daty i do złożenia podpisu. Pracownik bankowy, kontrolujący te dowody ma również ułatwioną pracę, gdyż nie musi kontrolować wydrukowanych rubryk dowodów wpłaty. Nie trzeba chyba zaznaczać, że w ten sposób znacznie została podniesiona estetyka dowodów wpłaty.

Dla ułatwienia pracy kontrolerów dyspozycji chcieliśmy w naszym oddziale zainstalować skrytki, z których klienci mogliby odbierać wyciągi. Wydawanie

klientom wyciągów przez kontrolerów dyspozycji w godzinach przedpołudniowych zabiera wiele czasu i rozprasza uwagę. Niestety nie możemy zrealizować tego zamiaru, ponieważ nie możemy zdobyć na naszym terenie kilkudziesięciu różnych zameczków, a przecież wiadomo, że każda skrytka musiałaby być zamykana innym kluczem. Dobrze by było, gdyby sprawę tę można było załatwić centralnie dla wszystkich oddziałów, które nie mają tego rodzaju urządzeń.

Bardzo pracochłonne są takie czynności, jak opisywanie kart księgowych, adresowanie kopert, awizów, kwartalnych potwierdzeń sald. Wszystkie te prace w naszym oddziale wykonywane są na maszynie do pisania. Gdyby Centrala NBP mogła zaopatrzyć w maszyny adresujące oddziały terenowe, byłoby to dla nich znacznym ułatwieniem.

KAZIMIERA LEŚ
Kluczbork

Współpraca oddziału operacyjnego NBP z władzami terenowymi*)

Rada narodowa jako gospodarz swego terenu spełnia funkcję nie tylko administracyjną, lecz również funkcję koordynatora działalności finansowo-gospodarczej przedsiębiorstw i instytucji, której jednym z głównych celów jest utrzymywanie równowagi rynkowej na swoim terenie. Narodowy Bank Polski, jako twórca planu kasowego, jako kontroler jego przebiegu, odpowiedzialny za jego wykonanie, rejestruje nieprawidłowości powstające w finansowo-gospodarczej działalności przedsiębiorstw i instytucji, sygnalizuje o nich i podejmuje środki dla ich usunięcia w celu zapewnienia prawidłowego wykonania zadań wynikających z planu kasowego. W realizacji tych zadań Bank współdziała z radami narodowymi, jako gospodarzami terenu, zainteresowanymi w zabezpieczeniu utrzymania i niedopuszczenia do zachwiania równowagi między popytem i podażą towarów i usług w swoim okręgu gospodarczym. Niezależnie od powyższego oddział współpracuje z komitetami: powiatowym i miejskim PZPR, przy czym metody współpracy mają nieco odmienny charakter niż metody stosowane przy współpracy z radami narodowymi.

Należy zaznaczyć, że zakresem współdziałania objęte są zagadnienia będące w gestii trzech oddziałów miejskich w Bydgoszczy. I Oddział Miejski jest oddziałem wiodącym, współpracuje z Powiatową i Miejską Radą Narodową, co pociąga za sobą konieczność pogłębienia koordynacji zarówno między oddziałami współpracującymi, jak i władzami terenowymi oraz instancjami partyjnymi.

Jedną z zasadniczych metod współpracy z radami narodowymi, stosowaną przez oddział, jest omawianie na posiedzeniach Komisji do spraw planu kasowego zadań przewidzianych w planie kasowym na dany kwartał.

Przedmiotem rozważań na posiedzeniach tej Komisji są następujące zagadnienia podstawowe:

a) ogólna charakterystyka sytuacji na odcinku kształtowania się obiegu pieniężnego,

b) analiza wykonania podjętych zobowiązań, dotyczących ubiegłego kwartału, w powiązaniu z analizą wykonania planu kasowego za ubiegły okres,

c) scharakteryzowanie sytuacji rynkowej przez Wydział Handlu Prezydium Powiatowej i Miejskiej Rady Narodowej w Bydgoszczy,

d) w wyniku dyskusji i po zapoznaniu się przez członków Komisji z otrzymanymi przed posiedzeniem materiałami, podjęcie zobowiązań przez członków Komisji, reprezentujących wydziały funkcjonalne Rad

Narodowych, banki specjalne i oddziały NBP, zawierających środki zaradcze, zmierzające do zapewnienia prawidłowego przebiegu wykonania planu kasowego.

Aby praca Komisji do spraw planu kasowego dała oczekiwane wyniki Oddział utrzymuje ścisłą i harmonijną współpracę z poszczególnymi wydziałami Rad Narodowych.

Założenia projektu planu kasowego w zakresie utargu uzgadnia Oddział z Wydziałami Handlu, które wydają opinię ogólną o realności ustaleń dokonanych przez Oddział. Po sporządzeniu projektu planu kasowego Oddział zawiadamia Wydziały Handlu Prezydium Powiatowej i Miejskiej Rady Narodowej o wysokości przewidywanych dochodów i wydatków ludności w rozbiciu na najważniejsze pozycje i o odchyleniach w pozycji utarg od założeń planu rocznego, postulując podjęcie środków zapewniających pełne pokrycie masą towarową przewidywanych w danym kwartale zasobów pieniężnych ludności.

Dla pełniejszego uzasadnienia swej opinii przez Wydziały Handlu wskazane byłoby, aby wydziały te dysponowały w okresie pod koniec drugiego miesiąca kwartału, poprzedzającego kwartał planowany, danymi z operatywnych planów przedsiębiorstw, dotyczących okresu planowanego.

Brak tych danych utrudnia ściśle zharmonizowanie założeń w projekcie planu kasowego, przyjętych przez Oddział, z założeniami wynikającymi z planów operatywnych przedsiębiorstw.

Po zatwierdzeniu projektu Oddział zawiadamia Wydziały Handlu Prezydium Miejskiej i Powiatowej Rady Narodowej o zadaniach dodatkowych. Równocześnie przedstawia na piśmie przewodniczącym Powiatowej i Miejskiej Rady Narodowej ocenę wykonania zadań planu kasowego za ubiegły kwartał i założenia planowe na następny kwartał (bieżący), zawierające również postulat, które — zdaniem Oddziału — zmierzać powinny do pełnego zabezpieczenia wykonania planu kasowego w kwartale bieżącym. Niezależnie od powyższego członkowie Komisji do spraw planu kasowego otrzymują materiał informacyjny, zawierający ocenę sytuacji pieniężno-towarowej w okresie ubiegłym, zadania wynikające z planu kasowego na kwartał bieżący i postulaty dotyczące zabezpieczenia prawidłowego wykonania planu kasowego.

Tak przygotowane narady Komisji do spraw planu kasowego pozwalają na skoncentrowanie uwagi na pozycje najbardziej zagrożone, jeśli chodzi o ich wykonanie i objęte ściślejszą kontrolą na podstawie dodatkowych wytycznych, otrzymanych z Centrali NBP. Postulaty wysuwane przez Oddział obejmują bardzo szeroki wachlarz zagadnień i dotyczą: plac,

*) Dalsze wypowiedzi ankietowe.

delegacji służbowych, obrotu towarowego, sprzedaży pozarynkowej, produkcji usług, podatków, rozliczeń z jednostkami gospodarki nie uspołecznionej itp. Propozycje oddziału, sugerujące podjęcie środków zmierzających do zapewnienia pełnej realizacji zadań planu kasowego uwzględniane są w pracach wydziałów fachowych Rad Narodowych. W celu dokładniejszego zobrazowania efektów takiej współpracy podajemy jeden z licznych przykładów działalności Wydziałów Handlu Prezydium Powiatowej i Miejskiej Rady Narodowej, a mianowicie: w oparciu o sugestie Oddziału Wydział Handlu Prezydium Powiatowej Rady Narodowej uzyskał w okresie zniw w roku 1961 dodatkową masę towarową na zaopatrzenie ludności wiejskiej.

Tę formę i metodę współdziałania na naszym terenie należy ocenić pozytywnie tym bardziej, że aktywność w pracach Komisji cechuje zarówno kierowników Wydziałów Handlu, Wydziałów Finansowych, jak również innych uczestników wchodzących w skład Komisji do spraw planu kasowego.

Wydziały Handlu, Wydziały Finansowe i Skupu, niezależnie od relacjonowania na posiedzeniach Komisji przebiegu wykonania zadań, dla zapewnienia prawidłowego wykonania planu kasowego, przesyłają do Oddziału kopie kwartalnych sprawozdań z zasadniczej swej działalności, charakteryzujące przebieg procesów gospodarczych za dany okres, które wykorzystywane są przez Oddział dla oceny zjawisk gospodarczych w ubiegłym okresie.

Jeżeli zainteresowane wydziały fachowe Rad Narodowych uważają się za niekompetentne do podjęcia złożonych przez Oddział wniosków, to Oddział występuje z pisemnym wnioskiem do przewodniczących Prezydium Powiatowej czy też Miejskiej Rady Narodowej, postulując podjęcie odpowiedniej uchwały przez prezydium danej Rady Narodowej.

Charakterystycznym przykładem jest postulat przedstawiony przewodniczącemu Prezydium Miejskiej Rady Narodowej, dotyczący rozliczeń z jednostkami gospodarki nie uspołecznionej. Oddział, obserwując kształtowanie się wypłat na rzecz sektora nie uspołecznionego stwierdził, że dominującą pozycję stanowią wypłaty za roboty budowlano-montażowe. Przedsiębiorstwa uspołeczniczone prowadzą dużo takich robót w związku z przebudową sklepów handlowych, ich modernizacją itp. Wypłaty z tego tytułu są wysokie, na przykład Bydgoskie Zakłady Gastronomiczne w roku 1961 — roku gastronomicznym — zawarły umowy na 2 819 000 złotych, MHD — Artykuły Różne — na 864 000 złotych. To samo ma miejsce w PSS i w pozostałych przedsiębiorstwach handlowych. Stan ten wynika z tego, że przedsiębiorstwa państwowe posiadają nadmiar zgłoszeń. Również miejscowe spółdzielnie budowlane odmawiają przyjęcia zleceń z tych samych powodów. Aby przeciwdziałać temu Oddział postanowił omówić powyższe zagadnienie na posiedzeniu Komisji do spraw planu kasowego, postulując wszczęcie kroków przez Bank Inwestycyjny oraz Wydziały Przemysłu i Handlu Prezydium Miejskiej Rady Narodowej, dotyczące rozszerzenia działalności miejskich przedsiębiorstw robót budowlanych, których moc produkcyjna, jak stwierdził przedstawiciel dyrekcji Banku Inwestycyjnego, nie jest w pełni wykorzystana. Po przeprowadzeniu badań, dyrektor Banku Inwestycyjnego stwierdził na następnym posiedzeniu Komisji do spraw planu kasowego, że w wyniku rozmów przeprowadzonych z tymi przedsiębiorstwami można rozszerzyć ich działalność na wykonawstwo remontów dla przedsiębiorstw handlowych. Poważną przeszkodę stanowi jednak limitowany fundusz płac.

Członkowie Komisji wyrazili aprobatę dla sugestii Oddziału postawienia tego zagadnienia na posiedzeniu prezydium Miejskiej Rady Narodowej i Oddział wystąpił z propozycją podjęcia uchwały Prezydium Miejskiej Rady Narodowej o rozszerzeniu działalności istniejących dwóch przedsiębiorstw komunalnych. Sugestia Oddziału szła w tym kierunku, aby przy tych przedsiębiorstwach, w celu wykorzystania ich mocy produkcyjnej i wyeliminowania wykonawstwa przez jednostki gospodarki nie uspołecznionej, nie

disponujące bazą materiałową, utworzyć nowy dział remontów sklepów i odpowiednio ustalić w tym zakresie fundusz płac. Tak unormowane zagadnienie pozwoliłoby na wydawnie zmniejszenie:

a) ilości odmów przyjęcia prac remontowych w przedsiębiorstwach handlowych przez Miejskie Przedsiębiorstwo Remontowo-Budowlane,

b) wypłat na rzecz gospodarki nie uspołecznionej i zapewniłoby większą terminowość wykonywania robót.

W uzasadnieniu swego stanowiska Oddział powołał się na to, że w roku 1962 przewidywane wypłaty z powyższych tytułów mają osiągnąć kwotę około dwóch milionów złotych w Bydgoskich Zakładach Gastronomicznych i kwotę około trzech milionów złotych w PSS.

Zagadnienie rozszerzenia działalności miejskich przedsiębiorstw remontowo-budowlanych było przedmiotem rozważań Prezydium Miejskiej Rady Narodowej, przy czym z przyczyn okiełtanych zagadnienie to nie mogło znaleźć definitywnego rozwiązania w czwartym kwartale 1961 roku i w pierwszym kwartale roku 1962.

Dalszą formą współpracy jest udział przedstawicieli Oddziałów NBP w komisjach radzieckich rad narodowych. Przedstawiciel Oddziału pełni funkcję zastępcy przewodniczącego Komisji Budżetu i Planu Gospodarczego Miejskiej Rady Narodowej. Na posiedzeniach Komisji, w wyniku omawiania różnorodnych zagadnień, przedstawiciel oddziału przedstawia na podstawie posiadanego rozeznania środki, jakie należy podjąć dla zabezpieczenia prawidłowego wykonania terenowego planu gospodarczego i budżetu jednostkowego oraz mające wpływ na pełne wykonanie zadań wynikających z planu kasowego i planu kredytowego, włączając równocześnie uchwały czy postulaty Komisji do prac aparatu bankowego, co między innymi pozwala na wykorzystanie aktualnych materiałów posiadanych przez Rady Narodowe.

Następną formą jest dokonywanie z kierownikami Wydziałów Finansowych Powiatowej i Miejskiej Rady Narodowej wspólnych analiz świadczeń pieniężnych ludności na rzecz systemu finansowego i przekazywanie informacji zebranych na podstawie przeprowadzanych kontroli jednostek uspołeczniionych z zakresu operacji kasowych. Na przykład Oddział zawiadamia wydziały finansowe o wypłatach na rzecz jednostki gospodarki nie uspołecznionej, co umożliwia wydziałom finansowym szybkie likwidowanie zaległości podatkowych. Niezależnie od powyższych informacji oddział przekazuje inne spostrzeżenia, jak na przykład prawidłowość potrącania podatku od wynagrodzeń.

Dla zilustrowania efektywności tej formy współpracy podaje, że na podstawie spostrzeżeń zebranych w trakcie inspekcji (dotyczącej realizowania różnych form sprzedaży przez przedsiębiorstwa hurtowe, między innymi w WPH Obuwie z tytułu akwizycji), dotyczących pobierania podatku od wynagrodzeń przewidywanych, Oddział przekazał Wydziałowi Finansowemu Powiatowej Rady Narodowej informację o nieprawidłowościach, jeśli chodzi o wysokość pobieranego podatku. W wyniku tej informacji Wydział Finansowy Powiatowej Rady Narodowej przeprowadził kontrolę za pomocą Wydziału Finansowego Wojewódzkiej Rady Narodowej, w rezultacie której wyeliminowano nieprawidłowości z powyższego tytułu, wyrażające się kwotą około 27 000 złotych i to nie tylko w stosunku do pracownika pobierającego prowizję od sprzedaży akwizycyjnej, lecz i w stosunku do innych pracowników. Nieprawidłowość ta polegała na stosowaniu niewłaściwej podstawy zniżki podatkowej.

Oddział nasz, doceniając zmiany, jakie w dotychczasowych formach i metodach współpracy z władzami terenowymi wprowadziły uchwały VIII Plenum KC PZPR i opierając się na uzgodnionych przez Oddział Wojewódzkiej NBP i Prezydium Wojewódzkiej Rady Narodowej zasadach współpracy między władzami terenowymi i oddziałami operacyjnymi NBP, w pierwszym kwartale 1962 roku rozszerzył dotychczas stosowaną formę omawiania na posiedzeniach Komisji

do spraw planu kasowego zadań wynikających z planu kasowego, inicjując zwołanie i odbycie wspólnego posiedzenia kolegium Powiatowej i Miejskiej Komisji Planowania Gospodarczego oraz Komisji do spraw planu kasowego.

Posiedzenie to odbyło się w dniu 8 lutego 1962 roku, przy czym przed posiedzeniem członkowie kolegium Miejskiej i Powiatowej Komisji Planowania Gospodarczego otrzymali, podobnie jak członkowie Komisji do spraw planu kasowego, materiał informacyjny, zawierający wykonanie planu kasowego za czwarty kwartał 1961 roku wraz z oceną sytuacji pieniężno-towarowej w ubiegłym okresie, zadania wynikające z planu kasowego za pierwszy kwartał 1962 roku oraz propozycje środków zmierzających do zapewnienia prawidłowego wykonania planowanych założeń, jako podstawę do opracowania w wyniku dyskusji projektu uchwały Prezydium Rady Narodowej.

W wyniku uzgodnień i ustaleń dokonanych przez Oddział z Miejską i Powiatową Komisją Planowania Gospodarczego i w związku z dominującą rolą problematyki planu kasowego w skali miasta Bydgoszczy, posiedzenie połączonych zespołów Miejskiej i Powiatowej Komisji Planowania Gospodarczego oraz Komisji do spraw planu kasowego odbyło się w siedzibie Miejskiej Rady Narodowej i pod przewodnictwem przewodniczącego Miejskiej Komisji Planowania Gospodarczego, przy współudziale przewodniczącego Powiatowej Komisji Planowania Gospodarczego.

Zagadnienia związane z założeniami zatwierdzonego planu kasowego na kwartał bieżący referował przedstawiciel oddziału, do obowiązków którego należało również przygotowanie materiałów informacyjnych i wniosków.

Po przedyskutowaniu wniosków przez członków tych połączonych zespołów i po ich zaaprobowaniu opracowano projekt uchwały Prezydium Miejskiej Rady Narodowej, zawierającej środki, jakie należy podjąć dla pełnej realizacji zadań planu kasowego, ze wskazaniem jednostki funkcjonalnej, obowiązanej do wykonania nałożonych zadań i terminów, w jakich te zadania powinny być wykonane.

Tak przygotowany projekt uchwały przedstawiony został przez przewodniczącego Miejskiej Komisji Planowania Gospodarczego na posiedzeniu Prezydium Miejskiej Rady Narodowej w dniu 10 lutego 1962 roku. Po zreferowaniu przez dyrektora naszego Oddziału całokształtu zagadnień związanych z realizacją zadań planu kasowego na pierwszy kwartał 1962 roku podjęto następującą uchwałę:

U C H W A Ł A Nr 6/11/62

PREZYDIUM MIEJSKIEJ RADY NARODOWEJ w BYDGOSZCZY

z dnia 10 lutego 1962 r.

w sprawie: zabezpieczenia wykonania planu kasowego na I kwartał 1962 r.

Działając na podstawie art. 53 ust. 4 pkt 2 i 3 ustawy o radach narodowych z dnia 25.I.1958 r. — Dz. U. 5/58, poz. 16 — w związku z zarządzeniem Min. Finansów z dnia 28.III.50 r. w sprawie wprowadzenia planowania kasowego we władzach i urzędach administracji państwowej oraz instytucjach i zakładach państwowych — M. P. 33/50, poz. 381, po przedstawieniu przez M.K.P.G. i Narodowy Bank Polski wniosków i postulatów dot. zabezpieczenia wykonania założeń planu kasowego na I kwartał 1962 r. przedyskutowanych i zaakceptowanych przez Kolegium Miejskiej i Powiatowej Komisji Planowania Gospodarczego i Komisję d.s. planu kasowego, Prezydium Miejskiej Rady Narodowej.

uchwała:

1) przyjąć do wiadomości i zaakceptować założenia planu kasowego na I kwartał 1962 r.,

2) zobowiązać Wydział Handlu Prezydium Miejskiej Rady Narodowej do:

a) ustalenia w terminie do dnia 20 lutego 1962 r., w oparciu o otrzymane rozdzielniki wykazów ar-

tykułów, w stosunku do których zostaną utrzymane ograniczenia sprzedaży dla konsumentów zbiorowych na przestrzeni I kw. 1962 r., wynikające z Pisma Okólnego Nr 206/61 Prezesa Rady Ministrów oraz zobligowania przedsiębiorstw handlowych do ścisłego przestrzegania wprowadzonych ograniczeń,

b) oddziaływania na p-stwa handlu detalicznego w kierunku pełnego zaopatrzenia w towary zalegające w hurcie i odpowiadające potrzebom konsumentów przy równoczesnym uzupełnianiu masy towarowej w pierwszym rzędzie z miejscowych przedsiębiorstw przemysłu terenowego i spółdzielczości pracy, w celu wyeliminowania poszukiwania masy towarowej na innych terenach i jednocześnie zbywania masy towarowej produkowanej przez miejscowy przemysł terenowy i spółdzielczość pracy poza okręgiem naszego województwa,

c) wystąpienia w terminie do dnia 20 lutego br. do Wydziału Handlu Prezydium Wojewódzkiej Rady Narodowej z wnioskiem o spowodowanie pełnego zaopatrzenia się jednostek hurtowych w różnorodny asortyment towarowy, zabezpieczający pokrycie potrzeb detalu i zdejmowania nadwyżek masy towarowej z miejscowego przemysłu terenowego i spółdzielczości pracy,

3) zobowiązać Wydział Przemysłu Prezydium Miejskiej Rady Narodowej do:

przeprowadzenia w terminie do dnia 20 kwietnia 1962 r. wspólnie z Miejską Komisją Planowania Gospodarczego analizy realizacji planu rozwoju sieci punktów usługowych dla ludności za rok 1961, perspektyw wykonania planu w roku bieżącym oraz zbadania przyczyn systematycznego spadku wpływów gotówkowych w usługach drobnej wytwórczości,

4) zobowiązać Wydział Finansowy Prez. Miejskiej Rady Narodowej do przedstawienia Prezydium Miejskiej Rady Narodowej w terminie do dnia 20 lutego 62 r. podjętych środków zmierzających do maksymalnej windykacji zaległych płatności ludności na rzecz systemu finansowego,

5) Dyrektorzy Oddziałów NBP, Banku Inwestycyjnego i Banku Rolnego przedstawiać na posiedzeniu Komisji d. s. planu kasowego wyniki:

— z działalności zmierzającej do pogłębienia kontroli wypłat z funduszu płac (wszystkie Oddziały Banku).

I O/M NBP

— z przeprowadzonych badań dot. kontroli terminowości, rytmiczności i jakości dostaw masy towarowej z przemysłu,

— odpowiedniego oddziaływania na p-stwa handlowe, których stany zapasów kształtują się poniżej normatywu w celu maksymalnego wzrostu zapasów o odpowiedniej jakości, szczególnie wyrobów przemysłowych dostosowanych do potrzeb konsumentów w celu zapewnienia pełnego asortymentowego zaopatrzenia rynku,

— przeciwdziałania narastaniu zapasów zbędnych oraz wywierania odpowiedniego wpływu na likwidację towarów nie biorących udziału w obrocie.

III O/M NBP, Bank Rolny i Bank Inwestycyjny

— z oddziaływania na kontrolowane jednostki w celu likwidacji zaległych płatności od ludności na rzecz systemu finansowego (na odcinku czynszów i innych usług komunalnych, spłat udzielanych pożyczek itp.).

I O/M Powszechnej Kasy Oszczędności

— analizy kształtowania się oszczędności w IV kw. 61 r., a w szczególności ich struktury i stopnia wykonania planu akumulacji oraz przedstawi środki podjęte dla upowszechnienia oszczędności.

U z a s a d n i e n i e

Prezydium WRN pismem z dnia 24.I.1962 r. zaleciło Prezydium MRN dokonywania wspólnych posiedzeń MKPG, PKPG i Komisji do spraw planu kasowego. Podjęte na tych naradach wnioski mają być

przekazywane na posiedzenia Prezydium MRN, celem podjęcia odpowiedniej uchwały. Zalecenie to oparto na postanowieniach uchwały Nr 225 Rady Ministrów z dnia 20 czerwca 1958 r. w sprawie opisowych analiz stanu poszczególnych działów gospodarki narodowej i wykonania narodowych planów gospodarczych oraz niektórych sprawozdań statystycznych GUS (M. P. Nr 54, poz. 314).

Z przeprowadzonej analizy materiałów przedstawionych przez I Oddział Miejski Narodowego Banku Polskiego wynika, że odchylenia w realizacji niektórych składek planu kasowego na IV kwartał 1961 r. pokrywają się z niedociągnięciami wykonania zadań terenowego planu gospodarczego i budżetu jednostkowego.

Dotyczy to szczególnie obrotów handlu detalicznego, realizacji zadań w zakresie usług dla ludności i wpływów z tytułu należności scalonych podatku dochodowo-obrotowego i od nieruchomości.

W handlu detalicznym występowało w ostatnim okresie zjawisko niepełnego zaopatrzenia placówek w artykuły przemysłowe, podczas gdy miejscowy przemysł terenowy zmuszony był do zbywania swej produkcji poza obszarem nie tylko miasta, lecz i województwa.

Ponadto stwierdzono, że wskaźniki planów przedsiębiorstw detalicznych są niewspółmiernie wysokie do wskaźników planów przedsiębiorstw hurtowych, co ujemnie wpływa na stopień zaopatrzenia terenu w masę towarową.

W celu zabezpieczenia pełnej realizacji zwiększonych zadań planu kasowego na I kwartał 1962 r. i powiązania ich z zadaniami terenowego planu gospodarczego oraz dla zapewnienia podniesienia stopnia zaspokojenia potrzeb ludności Prezydium postanowiło jak powyżej.

Za uchwałą głosowało 6 członków

Przeciw uchwale głosowało 2 członków

Termin wykonania uchwały 20 kwietnia 1962 r.

Odpowiedzialny za wykonanie uchwały:

Przewodniczący Miejskiej Komisji Planowania Gospodarczego Ob. Franciszek Szulc oraz
Dyrektor I Oddziału Miejskiego NBP
Ob. Witold Batog — w części dot. działalności bankowej.

Odpowiedzialny za nadzór nad wykonaniem uchwały:

Przewodniczący Prezydium MRN
Ob. Kazimierz Maludziński.

Sekretarz Prez. MRN

Przewodniczący Prez. MRN

Materiał informacyjny, analogicznie, jak na posiedzenie wspólne Powiatowej i Miejskiej Komisji Planowania Gospodarczego i Komisji do spraw planu kasowego doręcza oddział w siedmiu egzemplarzach Wydziałowi Organizacyjno-Prawnemu Prezydium Rady Narodowej na pięć dni przed posiedzeniem Prezydium.

Wszelkie dekadowe, miesięczne i kwartalne materiały sprawozdawcze, dotyczące przebiegu wykonania planu kasowego oraz informacje ilustrujące realizację planu kasowego w ciągu kwartału Oddział przekazuje pod adresem Miejskiej i Powiatowej Komisji Planowania Gospodarczego, od której otrzymuje kopie sprawozdań organów funkcjonalnych rad narodowych, obowiązanych do wykonania zadań zmierzających do zapewnienia pełnej realizacji założeń planu kasowego.

Materiały powyższe Oddział wykorzystuje do opracowania oceny rynkowych zjawisk gospodarczych i do opracowania sprawozdania z wykonania planu kasowego.

Niezależnie od powyższych informacji, przekazywanych pod adresem Miejskiej i Powiatowej Komisji Planowania Gospodarczego, przedstawiciel Oddziału bierze udział w posiedzeniach Prezydium Miejskiej Rady Narodowej, na których omawiane są zagadnienia ekonomiczne, dotyczące działalności gospodarczej przedsiębiorstw podległych radom narodowym.

Na posiedzeniu Prezydium Miejskiej Rady Narodowej w lutym bieżącego roku dyrektor Oddziału omówił zagadnienia dotyczące kształtowania się wydatków przedsiębiorstw uspołecznionych, podległych Miejskiej Radzie Narodowej, na rzecz jednostek gospodarki nie uspołecznionej.

Zadania Oddziału w ramach kontaktów i współpracy z instancjami partyjnymi realizowane są w formie przekazywania komitetom miejskim i powiatowym PZPR:

a) materiałów informacyjnych, zawierających ocenę sytuacji pieniężno-towarowej za okres ubiegły i zadania planu kasowego na kwartał bieżący wraz z propozycjami wniosków, które omawiane są na wspólnych posiedzeniach kolegium Miejskiej i Powiatowej Komisji Planowania Gospodarczego i Komisji do spraw planu kasowego, przy czym przedstawiciele instancji partyjnych zapraszani są przez Oddział na każde posiedzenie Komisji do spraw planu kasowego,

b) materiałów sprawozdawczych, dotyczących wykonania planu kasowego,

c) analiz statystyki gospodarczej okręgu bankowego,

d) analiz sytuacji ekonomiczno-finansowej poszczególnych przedsiębiorstw i branż,

e) informacji o nieprawidłowościach w zakresie gospodarki funduszem płac,

f) informacji o nieprawidłowościach stwierdzonych w trakcie kontroli bieżącej działalności przedsiębiorstw kredytowanych przez Oddział,

g) branie udziału w konferencjach organizowanych z przedsiębiorstwami przez instancje partyjne,

h) branie udziału przedstawicieli Oddziału w pracach ekonomicznych komitetów partyjnych.

ZBIGNIEW SMIELECKI
Bydgoszcz

Specjalizacja oddziału, dokonana swego czasu na terenie Poznania, wyznaczyła mu automatycznie określony wachlarz zagadnień i kierunki współpracy z władzami terenowymi.

Oddział nasz, w wyniku dokonanych zmian organizacyjnych, kredytuje i kontroluje państwowe przedsiębiorstwa przemysłowe, rozliczające się z budżetem centralnym.

Taki układ przedsiębiorstw wywiera oczywiście decydujący wpływ na rodzaj, charakter, przedmiot i zakres współpracy z władzami terenowymi.

Najwyższy i najbardziej efektywny kontakt oddział nasz utrzymuje z instancjami partyjnymi. Kontakty te rozwijamy szczególnie z komitetem miejskim i komitetami dzielnicowymi.

Zakres współpracy obejmuje:

— bieżącą wymianę poglądów na temat sytuacji gospodarczej,

— udział pracownika oddziału w pracach komisji ekonomicznej komitetu,

— udział przedstawiciela komitetu (i odwrotnie) w konferencjach z przedstawicielami władz przedsiębiorstw.

Ponadto pracownicy oddziału biorą udział w pracach zespołów doraźnie powołanych przez komitety, w zakresie opracowywania zestawień analitycznych, dotyczących gospodarki materiałowej, funduszu płac itp.

Przyjęto jako zasadę — po uzgodnieniu z komitetem — przysyłanie przez oddział dwóch egzemplarzy opracowań zasadniczych, dotyczących węzłowych zagadnień a także szczegółowych analiz różnych zagadnień dotyczących poszczególnego przedsiębiorstwa; materiały te przysyłamy bezpośrednio po przygotowaniu ich albo równocześnie (jako kopię) z wysłaniem pisma interwencyjnego czy poanalizycznego pod adresem zakładu.

Dla przykładowo wymienimy tu opracowania na temat takich zagadnień jak: produkcja eksportowa i antyimportowa, kooperacja czynna i bierna, wybrane zagadnienia gospodarki materiałowej, obniżka kosztów wytwarzania towarów, straty na brakach,

fundusz zakładowy, rady robotnicze jako gospodarze zakładu, realizacja Uchwały 107/61.

Natomiast pisma poanalizacyjne i pójnspekcyjne dotyczą zasadniczych nieprawidłowości w gospodarowaniu funduszem plac, braku planowej realizacji inwestycji, zaniedbań w prawidłowym gospodarowaniu środkami normowanymi.

Przysyłane opracowania i materiały pójnspekcyjne służą komitetowi miejskiemu i komitetom dzielnicowym do kompleksowego ujmowania problematyki gospodarczej przedsiębiorstw podległych im terenowo i kompetencyjnie.

Z satysfakcją musimy stwierdzić, że materiały te i opracowania wykorzystywane są w jak najszerszym zakresie przez instancje partyjne, jako gospodarza terenu, w codziennej pracy.

Kilkakrotnie pracownicy oddziału byli powoływani jako konsultanci lub referujący wybrane zagadnienia na posiedzeniach egzekutyw czy też na specjalnie zwołanych przez komitet miejski lub dzielnicowy konferencjach z przedstawicielami przedsiębiorstw.

Dzięki tym opracowaniom a także osobistym kontaktom przedstawiciele komitetów utrwalają swoje przekonanie o solidności, fachowości i obiektywności faktów przedstawianych przez oddział. I właśnie dlatego komitety dotychczas popierały nas w wysiłkach zmierzających do likwidacji stwierdzonych nieprawidłowości bądź akceptowały zajęte przez nas stanowisko w konkretnej sprawie.

Dla przykładu wymienimy tutaj załatwienie w roku ubiegłym takich, nabrzmiałych od lat, problemów jak: gospodarka zapasami normowanymi w Fabryce

Kosmetyków „Lechia” i Poznańskich Zakładach Przemysłu Odzieżowego, gospodarowanie funduszem plac w Zakładach Mięsnych — Rzeźni, gospodarka inwestycyjna w „Gopłanie”.

Natomiast kontakty z Wydziałem Finansowym i Inspektorem Kontrolno-Rewizyjnym Miejskiej Rady Narodowej są raczej sporadyczne. Aktualnie ograniczają się one w zasadzie do udostępnienia tym organom materiałów pójnspekcyjnych w zakresie ich interesującym oraz uzgadniania z Wydziałem Finansowym udziału przedstawiciela oddziału w posiedzeniach w sprawie weryfikacji bilansów.

Zdajemy sobie sprawę, że formy kontaktów i rodzaju współpracy, szczególnie z organami kontrolno-rewizyjnymi Miejskiej Rady Narodowej nie są wyczerpane. Dlatego też w planie na rok bieżący przyjęliśmy tezę o konieczności rozwinięcia form i zakresu współpracy z tymi organami, a w szczególności w zakresie:

— problematyki obniżki kosztów materiałowych w przemyśle chemicznym i meblarskim,

— przestrzegania przepisów o dostawach, robotach i usługach, zarówno co do litery, jak i przede wszystkim co do ich ducha i intencji.

Wydaje się, iż w ten sposób — mimo ograniczonych w naszym oddziale możliwości (specjalizacja) rozwinięcia współpracy z organami rady narodowej — przyczynimy się do realizacji uchwał VIII i IX Plenum.

BOGDAN KARASIŃSKI
Poznań

Metoda badania prawidłowości współczynnika korygującego fundusz plac na przykładzie przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego

Współczynnik korekty funduszu plac jest czynnikiem regulującym wysokość korygowanego funduszu plac w zależności od stopnia wykonania zadań gospodarczych, stanowiących podstawę kontroli funduszu plac. Współczynnika korekty nie możemy jednak traktować jako samodzielnego czynnika w kontroli funduszu plac, bowiem problem tej kontroli warunkują co najmniej cztery podstawowe czynniki, a mianowicie:

1. Realność planowania wysokości łącznego funduszu plac.
2. Prawidłowość podziału funduszu plac na korygowany i nie korygowany fundusz plac.
3. Dobór właściwych mierników zadań gospodarczych, stanowiących podstawę korekty funduszu plac.
4. Prawidłowość współczynników korygujących fundusz plac.

Przedstawiona kolejność tych czynników odzwierciedla chronologię, jaką należy stosować przy analizie i kontroli funduszu plac. Pierwszą sprawą jest więc realność planowania globalnego funduszu plac w przedsiębiorstwie. Jakkolwiek odchylenia na tym odcinku dewaluują znaczenie dalszych czynników dla potrzeb kontroli i analizy wysokości funduszu plac. Następnie na bazie realnego planu ogólnego dokonuje się podziału tego funduszu na fundusz plac korygowany i nie korygowany.

Dalsze dwa czynniki dotyczą już tylko korygowanego funduszu plac. Część ogólnego funduszu, stanowiąca nie korygowany fundusz plac, podlega prostym i jedynie formalnym zasadom kontroli. Zasadnicze znaczenie odgrywa natomiast korygowany fundusz plac, który stanowi przedmiot kontroli i korekty sprawowanej przez Bank. Wysokość tego funduszu w przedsiębiorstwie określają dwa czynniki:

- a) stopień wykonania zadań gospodarczych stanowiących podstawę korekty oraz,
- b) współczynnik korygujący fundusz plac.

Temu ostatniemu czynnikowi poświęcimy niniejsze opracowanie. Przystępując do analizy prawidłowości ustalonego dla danego przedsiębiorstwa współczynnika

korygującego fundusz plac musimy mieć pewność, a w każdym razie co najmniej przyjąć za pewnik, że trzy pierwsze czynniki, o których mówiliśmy, kształtują się w analizowanym przedsiębiorstwie całkiem prawidłowo. Przystępując więc do analizy wyżej wymienionego współczynnika należy uprzednio dokonać analizy i badań problemów wiążących się z tymi czynnikami, a badanie współczynnika musimy traktować jako ostatni etap analizy funduszu plac. W naszym przykładzie, poddając analizie przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego stwierdzamy, że:

- a) wysokość łącznego funduszu plac zaplanowana jest prawidłowo,
- b) podziału funduszu plac na korygowany i nie korygowany dokonano zgodnie z przepisami,
- c) miernikiem, stanowiącym podstawę korekty funduszu plac jest wartość produkcji towarowej. Wady stosowania tego wskaźnika są ogólnie znane, przyjmujemy jednak, że w obecnych warunkach ten miernik jest najbardziej właściwy.

Dla ujednolicenia sposobu przeprowadzanych badań musimy jeszcze zastosować zasadę niezmienności, realności innych części planu techniczno-przemysłowo-ekonomicznego, które bezpośrednio wiążą się z wysokością funduszu plac. Chodzi tu o plan zatrudnienia. Przyjmujemy, że przyrost produkcji nastąpić może wyłącznie przez wzrost wydajności pracy, a więc nie drogą zwiększenia zatrudnienia.

Tym samym przyrost korygowanego funduszu plac nastąpi również wyłącznie przez wzrost średniej płacy, a nie przez wzrost ilości zatrudnionych. Przystępując do badań prawidłowości współczynnika korygującego, ustalonego dla przedsiębiorstwa musimy wpierw:

1. Zapoznać się ze strukturą zatrudnienia w badanym przedsiębiorstwie, a następnie dokonać wyodrębnienia grup zatrudnienia, charakteryzujących się jednolitością systemu placowego oraz jednolitością zasad obliczania wysokości wykonania zadań gospodarczych dla celów kontroli funduszu plac. W naszym

przykładzie wyodrębniono następujące grupy pracowników opłacanych z korygowanego funduszu płac:

- a) robotnicy wykończalni,
- b) robotnicy przedzalni,
- c) robotnicy tkalni,
- d) robotnicy farbiarni,
- e) robotnicy grupy remontowej,
- f) robotnicy grupy transportowej,
- g) mistrzowie.

2. Zapoznanie się z systemami płac w poszczególnych grupach zatrudnienia i w szczególności z zasadami premiowania i wynagradzania pracowników za przekraczanie lub niewykonanie zadań planowych. W badanym przedsiębiorstwie wytypowano następujące grupy płacowe:

- a) płaca akordowa (razem z nadwyżką akordową),
- b) płace dniówkowe (lub ryczałtowe, łącznie z postojowym),
- c) premie (regulaminowe, jakościowe),
- d) dodatki za godziny nadliczbowe (50% i 100%),
- e) pozostałe dodatki (za pracę nocną, za pracę ciężką i szkodliwą, deputaty),
- f) płace dodatkowe (urlopy, oddelegowania itp.).

Po dokonaniu rozeznania grup płacowych i grup zatrudnienia zestawiamy tablice pomocnicze i nanosimy odpowiednie dane. Dla ustalenia podstawy wyliczeniowej współczynnika korygującego wprowadzamy trzy ujęcia funduszu płac:

- fundusz płac planowany,
- fundusz płac wykonany,
- fundusz płac prawidłowy.

Za prawidłowy przyjmujemy fundusz płac należny pracownikom danej grupy zatrudnienia za wykonanie zadań planowych w określonym procencie. Wysokość tego funduszu otrzymujemy jako wynik przemnożenia planowanego funduszu płac danej grupy zatrudnienia przez procent wykonania zadań planowych, przy zachowaniu obowiązujących zasad wynagrodzeń (np. akord prosty — planowany fundusz płac 1000, wykonanie 103,0% zadań gospodarczych). Za każdy procent przekroczenia planu przysługuje jeden procent funduszu płac. Wyliczenie:

$$1000 \times (3 \times 1) = 1000 + \frac{1000 \times (3 \times 1)}{100} = 1,030 \text{ fundusz płac prawidłowy.}$$

Arkusz pomocniczy do analizy prawidłowości współczynnika korygującego fundusz płac dla oceny prawidłowości gospodarki funduszem płac w przedsiębiorstwie

okres analizowany — pierwszy kwartał 1962 roku
w tys. złotych

Grupa zatrudnienia		Fundusz płac	Rodzaje grup płacowych korygowanego funduszu płac								Ilość zatrudnionych	
			akord	płace dniówkowe	premie	godziny nadliczbowe	pozostałe dodatki	płace dodatkowe	razem	procent w stosunku do planu	stan	procent w stosunku do planu
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Robotnicy wykończalni	planowany	126,9	24,9	22,5		13,2	11,5	199,0	100,0	49	100,0
2		wykonany	132,5	30,8	22,9		13,3	8,0	207,5	104,3	48	98,0
3		prawidłowy	130,7	24,9	22,9		13,2	11,5	203,2	102,1	49	100,0
4		3 — 2	+1,8	+ 5,9			+ 0,1	- 3,5	+ 4,3	x	- 1	x
5	Robotnicy przedzalni	planowany	209,4	91,6	27,0		29,7	22,0	379,7	100,0	98	100,0
6		wykonany	232,5	82,0	24,2	0,1	29,6	13,2	381,6	100,5	98	100,0
7		prawidłowy	215,7	91,6	27,0		29,7	22,0	286,0	101,6	98	100,0
8		7 — 6	+16,8	- 9,6	- 2,8	+ 0,1	- 0,1	- 8,8	- 4,4	x		
9	Robotnicy tkalni	planowany	597,0	110,0	50,6		52,8	49,9	860,3	100,0	224	100,0
10		wykonany	563,1	141,3	61,0	0,3	52,3	37,1	855,1	99,4	221	98,7
11		prawidłowy	614,9	110,0	50,7		52,8	49,9	878,3	102,1	224	100,0
12		(11 — 10)	-51,8	+31,3	+10,3	+ 0,3	- 0,5	-12,8	-23,2	x	- 3	x
13	Robotnicy farbiarni	planowany	5,9	4,0	1,8		0,6	0,8	13,1	100,0	3	100,0
14		wykonany	7,6	4,0	1,8		0,6		14,0	106,9	3	100,0
15		prawidłowy	6,1	4,0	1,8		0,6	0,8	13,3	101,5	3	100,0
16		15 — 14	+1,5					- 0,8	+ 0,7	x		x
17	Robotnicy grupy transportowej	planowany		38,9	19,4		1,0	3,7	63,0	100,0	13	100,0
18		wykonany		36,7	16,6	3,1	1,0	2,4	59,8	94,9	13	100,0
19		prawidłowy		38,9	19,4		1,0	3,7	63,0	100,0	13	100,0
20		19 — 18		- 2,2	- 2,8	+ 3,1		- 1,3	- 3,2	x		x
21	Robotnicy grupy remontowej	planowany		162,1	48,6		11,5	13,7	235,9	100,0	47	100,0
22		wykonany		173,7	50,8	2,0	11,5	10,5	248,5	105,3	50	106,4
23		prawidłowy		162,1	48,6		11,5	13,7	235,9	100,0	47	100,0
24		23 — 22		+11,6	+ 2,2	+ 2,0		- 3,2	+12,6	x	+ 3	x
25	Mistrzowie	planowany		82,2	30,8		10,0		123,0	100,0	17	100,0
26		wykonany		79,2	30,9		10,0		120,0	97,6	17	100,0
27		prawidłowy		82,2	31,7		10,0		123,9	100,7	17	100,0
28		27 — 26		- 3,1	- 0,8				- 3,9	x		x
29	Razem	planowany	939,2	513,7	200,7		118,8	101,6	1874,9	100,0	451	100,0
30		wykonany	935,7	547,6	208,2	5,5	118,3	71,2	1886,5	100,7	450	99,8
31		prawidłowy	967,4	513,7	202,1		118,8	101,6	1903,6	101,6	451	100,0
32		31 — 30	-31,7	+33,9	+ 6,1	+ 5,5	- 0,5	-30,4	-17,1	x	- 1	x

Współczynniki korekty funduszu płac:

Zadanie planowe wykonano w 103,0%

a) współczynnik ustalony przez jednostkę nadrzędną — 0,65

b) współczynnik faktyczny (rubryka 11 pozycja 30: procent przekroczenia lub niewykonania zadań gospodarczych) — 0,23

c) współczynnik prawidłowy (rubryka 11 pozycja 31: procent przekroczenia lub niewykonania zadań gospodarczych) — 0,53.

Dla oznaczenia oszczędności prawidłowego funduszu płac (fundusz płac prawidłowy minus wykonany fundusz płac) w tabeli przyjęto znak (—), dla oznaczenia przekroczenia prawidłowego funduszu płac znak (+).

Dla funduszu płac, który nie jest zależny od stopnia wykonania zadań, prawidłowym funduszem będzie planowany fundusz płac.

Przy wyliczaniu płacy prawidłowej nie uwzględnia się zmian zaszerzowań i stawek płac wprowadzonych wewnętrznie przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Uwzględniać natomiast należy zmiany wynagrodzeń i stawek płac, wprowadzone w oparciu o ogólnopństwowe akty normatywne. Podane w tabeli ujęcie grup zatrudnienia i grup płacowych jest przykładowe. W danym przedsiębiorstwie najłatwiej było ustalić te grupy. W wielu przypadkach wystąpi trudność ustalania planowanych i faktycznych wielkości zatrudnienia i funduszu płac w poszczególnych grupach. Należy wówczas sięgnąć do źródłowych materiałów dotyczących budowy zbiorczego planu przedsiębiorstwa i do źródłowej sprawozdawczości wewnętrznej. Można też wówczas badania ograniczyć do jednej lub kilku (nie wszystkich) grup zatrudnienia. Wyniki dokonanych wyliczeń i porównań obrazuje tabela na str. 514.

Uzyskane wyniki pozwalają na ustalenie prawidłowego współczynnika korygującego w warunkach przekroczenia planu produkcji o 3,0%. Wyliczenie więc będzie ściśle tylko dla tej proporcji wykonania planu, natomiast przy innych proporcjach wykonania planu wystąpić mogą minimalne odchylenia w wysokości współczynnika.

W warunkach podanych w przykładzie, którego analizy dokonujemy, wyodrębnić możemy trzy niejako współczynniki korekty:

- 1) współczynnik ustalony przez jednostkę nadrzędną w wysokości 0,65,
- 2) **współczynnik faktyczny** — wyrażony stosunkiem procentu przekroczenia planu funduszu płac do przekroczenia zadań gospodarczych:

$$\frac{\text{fundusz płac przekroczone o } 0,7\%}{\text{zadania gospodarcze przekroczone o } 3,0\%} = 0,23$$

- 3) **współczynnik prawidłowy** — wyrażony stosunkiem procentu przekroczenia planu prawidłowego funduszu płac do przekroczenia zadań gospodarczych:

$$\frac{\text{prawidłowy fundusz płac przekroczone o } 1,6\%}{\text{zadania gospodarcze przekroczone o } 3,0\%} = 0,53.$$

W świetle podanych wyliczeń stwierdzamy, że stosowany w przedsiębiorstwie współczynnik korekty 0,65 jest zawyżony. Faktycznie zastosować należało w danym przedsiębiorstwie współczynnik 0,23, natomiast gdyby przedsiębiorstwo zrealizowało płace zgodnie z obowiązującymi systemami wynagrodzeń, z planem produkcji, zatrudnienia i funduszem płac, to w warunkach przekroczenia planu należałoby zastosować współczynnik 0,53.

Stosunkowo wysoki współczynnik prawidłowy w wysokości 0,53 wskazuje na pewną nierealność planowania. Potwierdza to występowanie znacznych odchyień w poszczególnych grupach płacowych i grupach zatrudnienia. Stosunkowo najwyższe odchylenie występuje w grupie robotników tkalni i to we wszystkich grupach płacowych. Poniżej podajemy wyniki analizy płac w tkalni:

akord	— 51,8 tysiąca złotych
dniówki	+ 31,3 tysiąca złotych
premie	+ 10,3 tysiąca złotych
godziny nadliczbowe	+ 0,3 tysiąca złotych
pozostałe dodatki	— 0,5 tysiąca złotych
płace dodatkowe	— 12,8 tysiąca złotych
odchylenia dodatnie	+ 41,9 tysiąca złotych
odchylenia ujemne	— 65,1 tysiąca złotych
saldo	— 32,2 tysiąca złotych

Ciekawym zjawiskiem w tej grupie jest występowanie znacznych „oszczędności” w płacach akordowych między prawidłowym i faktycznie wypłaconym funduszem płac (51,8 tys. zł) przy występowaniu znacznych przekroczeń w płacach dniówkowych.

Wyniki analizy funduszu płac, ujęte w tabeli, pozwalają nie tylko na dokonanie oceny prawidłowości współczynnika korygującego, ale pozwalają również na ocenę całokształtu gospodarki funduszem płac. Podejmując oddziaływanie w celu zmiany ustalonego dla przedsiębiorstwa współczynnika wykorzystujemy zawarte w tabeli wyniki dla szczegółowego zilustrowania przebiegu wyliczeń współczynnika prawidłowego oraz dla wskazania przyczyn odchyień i nieprawidłowości na odcinku wypłat z funduszu płac.

MARIAN BORUŃ
Katowice

Usprawnienie wzajemnych rozliczeń przedsiębiorstw w przemyśle metali nieżelaznych

Niejednokrotnie na łamach „Rachunkowości”, jak też innych czasopism gospodarczych pojawia się problem rozliczeń inkasowych. Autorzy licznych notatek proponują między innymi wprowadzenie opłat za koszty inkasa, przejęcie przez banki finansujące obliczania odsetek za zwłokę itp., wskazując jednocześnie na szereg trudności związanych z pobieraniem odsetek przez dostawców.

Nie pomniejszając tych trudności można stwierdzić, że w wielu wypadkach kontrahenci niesłusznie uważają inkaso bankowe za najwłaściwszą formę zapłaty, nie korzystając z innych możliwości wzajemnych rozliczeń, niekiedy znacznie mniej pracochłonnych. Jedną z najprostszych form rozliczeń możliwą do zastosowania dla stałych periodycznych dostaw są rozliczenia planowe oraz okresowe rozliczenia saldami.

Poniższe uwagi ilustrują efekty wpływające z wprowadzenia tych form zapłaty na miejsce tradycyjnego inkasa w przedsiębiorstwach metali nieżelaznych.

Przemysł metali nieżelaznych jest skoncentrowany w Zjednoczeniu Górniczo-Hutniczym Metali Nieżelaznych, skupiającym w swoich ramach przedsiębiorstwa górnicze, hutnicze oraz przetwórcze.

Przedsiębiorstwa górnicze wysyłają codziennie produkowane przez siebie rudy albo koncentraty do hut.

Podobnie przedsiębiorstwa hutnicze wysyłają część swojej produkcji do przedsiębiorstw przetwórczych. Niezależnie od tego różnorodność urządzeń produkcyjnych w przedsiębiorstwach hutniczych oraz górniczo-hutniczych, jak również konieczność optymalnego wykorzystania zdolności produkcyjnych poszczególnych zakładów powoduje, że w ramach niektórych przedsiębiorstw hutniczych oraz górniczo-hutniczych istnieją stałe dwustronne dostawy.

Od wielu lat do roku 1961 rozliczenia z tytułu omawianych wyżej dostaw dokonywane były za pomocą inkasa. Na każdą dostawę przyjętą przez PKP za oddzielnym listem przewozowym wystawiane były odrębne faktury, w zasadzie oddzielnie dla każdego rodzaju produktu, a wraz z nimi oddzielne dokumenty inkasowe. Większa część faktur regulowana była z opóźnieniem, w związku z czym znaczną część czynności manipulacyjnych, związanych z tą sprawą pochłaniało obliczanie, wystawianie i monitorowanie not odsetkowych przez dostawców oraz kontrolowanie ich przez odbiorców.

Dla usprawnienia tych prac oraz stworzenia warunków do terminowej regulacji wzajemnych płatności Zjednoczenie Górniczo-Hutnicze Metali Nieżelaznych wystąpiło z inicjatywą regulacji wzajemnych rozliczeń

w ramach rozliczeń planowych oraz okresowych rozliczeń saldami w zależności od charakteru poszczególnych powiązań.

Opory towarzyszące zazwyczaj tego rodzaju innowacjom zostały przezwyciężone dzięki pozytywnemu podejściu do tej sprawy Centrali Banku, która od samego początku ustosunkowała się do proponowanej zmiany bardzo przychylnie.

Zgodnie z wnioskiem zjednoczenia Centrala NBP stworzyła płatnikom możliwości korzystania z kredytu płatniczego w tych wszystkich wypadkach, kiedy

dostaw, którego jedna trzecia rozliczana jest w terminach ustalanych zazwyczaj analogicznie jak dla rozliczeń planowych,

- b) podobnie jak w punkcie 1c rozliczanie różnic następuje w oparciu o faktury miesięczne tak zwanych głównych kontrahentów (raczej dostawców niż odbiorców), z tym że saldo do rozliczane jest poleceniem przelewu (gdy jest ono kredytowe) bądź też inkasem (gdy wykazuje należność).

Liczbowe ujęcie efektów osiągniętych dzięki wprowadzeniu tej innowacji przedstawia się następująco:

Lp.	Przedsiębiorstwo (dostawca lub główny kontrahent w rozliczeniach saldami)	Ilość faktur w roku 1961*)	Sprzedaż w tys. złotych rozliczona na podstawie faktur wymienionych w kolumnie 3	Zaliczone odsetki zwłoki za rok 1961		Ilość faktur przy rozliczeniach planowych i rozliczeniach saldami na sprzedaż wymienioną w kolumnie 4
				ilość not**)	na kwotę w tys. złotych	
1	2	3	4	5	6	7
1	„Bolesław”	447	161.659	46	93	12
2	„Orzeł Biały”	2.433	476.518	273	185	72
3	„Waryński”	1.671	181.620	10	68	156
4	„Konrad”	400	172.266	52	67	12
5	„Lena”	240	72.440	18	40	12
6	„N. Kościół”	167	32.865	11	116	12
7	„Szopienice”	2.570	391.092	60	705	204
8	„Skawina”	364	384.496	14	1.041	12
	Razem	8.292	1.872.956	484	2.315	492

*) dane w kolumnie 3 określają ilości faktur wystawionych przez dostawców oraz wystawionych i otrzymanych przez głównych kontrahentów w roku 1961 w odniesieniu do dostaw dla których zastosowano w roku 1962 nowe formy rozliczeń.

**) poszczególne noty dotyczą faktur za wysyłki z okresu od 1 do 30 dni.

okaże się to konieczne dla terminowej regulacji zobowiązań. Usprawnienia te, przyznane początkowo na pierwszy kwartał bieżącego roku (przyjęty jako okres eksperymentalny), zostały następnie pismem NBP (Departament Kredytów Przemysłu) z dnia 19 kwietnia 1962 roku potwierdzone jako stałe rozwiązanie, pod warunkiem że omawiany kredyt płatniczy nie będzie udzielany jedynie w wypadku:

a) gdy w stosunku do przedsiębiorstwa będą stosowane ograniczenia kredytowe bądź też,

b) gdy korzystanie z niego okazałoby się zbyt częste. Zapłata według tych zasad regulowana jest następująco:

1. Rozliczenia planowe:

a) w oparciu o miesięczne rozdzielniki produkcji, ustalone przez Zjednoczenie Górniczo-Hutnicze Metali Nieżelaznych, odbiorca przekazuje dostawcy poleceniem przelewu zapłaty częściowe w wysokości jednej trzeciej wartości planowanych miesięcznych dostaw,

b) przelewy, o których mowa, dokonywane są w trzech ratach (przeważnie w dniach 9, 18 i 27 każdego miesiąca),

c) rozliczenie różnic pomiędzy wartością faktycznie zrealizowanych dostaw a dopłatami częściowymi następuje w oparciu o miesięczne faktury dostawcy (opiewające na ilości faktycznie wysłane w danym miesiącu przez dostawcę), przy czym saldo to wkalkulowane jest w zapłatę częściową za pierwszą dekadę następnego miesiąca,

d) uzgadnianie wzajemnych dostaw pomiędzy dostawcami i odbiorcami następuje w oparciu o dokumenty wysyłkowe oraz analizy dotyczące poszczególnych wysyłek, uzgadnianie w dotychczasowym trybie pomiędzy komórkami kontroli technicznej dostawcy i odbiorcy.

2. Okresowe rozliczenia saldami:

a) podobnie jak w punkcie 1a—1c (w oparciu o te same dokumenty) ustala się saldo wzajemnych

Ogólnie biorąc efekty te można ująć w dwóch punktach, a mianowicie:

- 1) skrócenie cyklu rozliczeniowego,
- 2) zmniejszenie prac manipulacyjnych, jak:

- a) wystawianie faktur,
- b) kontrola rejestracja faktur u dostawców i odbiorców oraz w bankach finansujących,
- c) wystawianie, kontrola i rejestracja not odsetkowych,
- d) zmniejszenie zapisów księgowych u dostawców, odbiorców oraz w oddziałach banku.

Uważam, że ta forma rozliczeń mogłaby znaleźć zastosowanie przy wielu innych dostawach o charakterze stałym w przemyśle i handlu, rozliczanych dotąd za pomocą inkasa (jak przy dostawach drzewa, węgla, pieczywa, mleka itp.).

Zasadniczą trudnością, jaka dała się zauważyć w omawianym przemyśle, przy stosowaniu tej formy rozliczeń w pierwszym kwartale bieżącego roku było nieterminowe wystawianie faktur miesięcznych przez dostawców i tak zwanych głównych kontrahentów. Niedociągnięcia te stawały w dość trudnym położeniu odbiorców, którym brak tych faktur opóźniał zamknięcie ksiąg na ultimo każdego miesiąca. Analiza tych trudności wykazuje, że źródłem ich było najczęściej nieprzyswajanie dostatecznej wagi do tego zagadnienia przez komórki zbytu.

Wydaje się, iż trudnościom tym można by zapobiec przez przesunięcie czynności fakturowania wraz z jego obsadą z obecnych działów transportu i zbytu do działów finansowych zainteresowanych przedsiębiorstw. Kierownicy działów finansowych uważaliby na pewno zagadnienie związane z fakturowaniem za jedno z najważniejszych. Rozwiązanie takie uważam za szczególnie godne zalecenia przedsiębiorstwom górniczym, w których cała produkcja podstawowa rozliczana jest z odbiorcami w ramach rozliczeń planowych.

KAROL WIERZBICKI
Zjednoczenie Górniczo-Hutnicze
Metali Nieżelaznych
Katowice