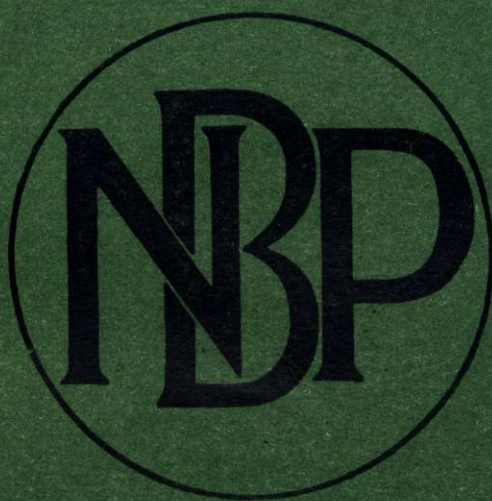


WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



SPIS TREŚCI

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

HENRYK SKAŁECKI	
O węzłowych zadaniach Banku Rolnego w roku 1966	41
WŁADYSŁAW JAWORSKI	
Automatyzm kredytowy i rozliczeniowy	46
LEON LASKOWSKI	
Zagadnienie wieku pracowników Narodowego Banku Polskiego . . .	49
WITOLD KIEŻUN	
Decentralizacja zarządzania w oddziałach operacyjnych NBP	53
JERZY KATYŃSKI	
Wybrane problemy organizacji pracy kredytowej	58
STANISŁAW Sopiński	
Niektóre zagadnienia gospodarczo-finansowe państwowego przemysłu terenowego	62
JERZY WESOŁOWSKI	
Rozwój systemu rozliczeń złotych wymiany towarowej z zagranicą i jego wpływ na bilans dewizowy (cz. II)	65

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

KAZIMIERZ REISS	
Kontrola gospodarki kasowej w jednostkach budżetowych województwa bydgoskiego	70
MARIAN POLACZEK, BOHDAN REICHEL	
Badanie opinii klientów o sprawności pracy oddziału operacyjnego .	72
ZYGMUNT JENNER	
Klub Problematyki Bankowej w Krakowie	75
LISTY DO REDAKCJI	III str. okł.
Spis treści za rok 1965	

ERRATA

Do wzorów w artykułach Z. Sałdaka wkradły się błędy. W numerze 11/65 na stronie 383, szpalta prawa u dołu jest:

$$n_z = \frac{\sum_{t=1}^{t_b} \{i_t [t_b - (t + 0,5)] - i_t\}}{I}$$

powinno być:

$$n_z = \frac{\sum_{t=1}^{t_b} \{i_t [t_b - (t + 0,5)] - i_t\}^6}{I}$$

W numerze 1/66 na stronie 18, szpalta prawa, w objaśnieniu do wzoru jest:
 $t_1, t_2 \dots$ — suma nakładów inwestycyjnych przypadających na poszczególne lata budowy,
 $i_1, i_2 \dots$ — liczba lat zamrożenia nakładów i_1, i_2 itd.,

powinno być:

$i_1, i_2 \dots$ — suma nakładów inwestycyjnych przypadających na poszczególne lata budowy,
 $t_1, t_2 \dots$ — liczba lat zamrożenia nakładów i_1, i_2 itd.,
 na stronie 19, szpalta lewa u góry jest:

$$S = Z_{qz},$$

powinno być:

$$S = Z q_z$$

HENRYK SKAŁECKI

O węzłowych zadaniach Banku Rolnego w roku 1966

Rok bieżący otwiera okres realizacji nowego planu pięcioletniego i wprowadza w życie, zgodnie z uchwałami IV Plenum KC PZPR, zasadnicze zmiany w systemie planowania i zarządzania gospodarką narodową.

Szczególnego znaczenia nabiera więc stworzenie w roku bieżącym niezbędnych warunków do pełnego wykonania zadań wytyczonych w dziedzinie rozwoju gospodarki narodowej i warunków do wdrażania nowych metod planowania i zarządzania, które mają przyczynić się do sprawniejszego gospodarowania, do podniesienia potencjału gospodarczego naszego kraju i uzyskania w naszym systemie społecznym jak największych efektów ekonomicznych.

Zmiany w planowaniu i zarządzaniu gospodarką narodową wymagają rozwiązania całego kompleksu zagadnień ekonomicznych, finansowych i techniczno-organizacyjnych, powiązanych w logiczną i zharmonizowaną całość. Stworzy to sprzyjające warunki do pogłębienia analizy i rachunku ekonomicznego w gospodarce narodowej.

Zmiany te, a w szczególności nowy system finansowania inwestycji, wyznaczają bankom niezmiernie ważne i odpowiedzialne zadania. Zwiększa się rola kredytu jako jednego z głównych instrumentów ekonomicznego oddziaływania na procesy gospodarcze zarówno w zakresie gospodarowania środkami obrotowymi, jak i w dziedzinie gospodarki inwestycyjnej. Wzrasta rola finansów, zwiększone zostają uprawnienia i obowiązki aparatu bankowego.

Poprzez kredyt bank uczestniczy w podejmowaniu decyzji gospodarczych i dzięki temu jest włączony w sferę bezpośredniej odpowiedzialności za prawidłowość przebiegu procesów gospodarczych, realizowanych za pomocą kredytu.

W końcu ubiegłego roku odbyła się dwudniowa narada krajowa aktywów kierowniczego oraz narady wojewódzkie Banku Rolnego, na których zostały omówione główne kierunki zmian w systemie planowania i zarządzania gospodarką narodową oraz przedyskutowane i określone kierunki pracy i zadania Banku Rolnego w roku 1966.

Nowym systemem finansowym objęta jest znaczna część zjednoczeń i przedsiębiorstw kontrolowanych przez Bank Rolny.

Dotyczy to w dziedzinie gospodarki inwestycyjnej w całości przedsiębiorstw przemysłu drzewnego, jednostek lasów państwowych, w dużej części przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego oraz niektórych zjednoczeń o charakterze przemysłowym, podległych Ministerstwu Rolnictwa, a także jednostek zaopatrzenia i zbytu.

W zakresie środków obrotowych nowy system finansowy obowiązuje wszystkie przedsiębiorstwa kontrolowane przez Bank Rolny, z wyjątkiem państwowych gospodarstw rolnych.

Nowe zasady finansowania inwestycji będą w roku bieżącym obejmowały z górą 1.900 przedsiębiorstw i 73 zjednoczenia kontrolowane przez Bank Rolny.

W formie eksperymentu wprowadzi się niektóre elementy nowego systemu, a zwłaszcza w szerszym zakresie zastosowanie kredytu inwestycyjnego w państwowych gospodarstwach rolnych na terenie województwa warszawskiego, w szczególności na zakup maszyn i na inwestycje o charakterze odtworzeniowym.

Bank przywiązuje dużą wagę do tego eksperymentu, ponieważ jest to zapoczątkowanie nowych form finansowania inwestycji w rolnictwie i niewątpliwie utoruje drogę do stopniowego rozszerzenia tego eksperymentu na wszystkie państwowe gospodarstwa rolne, a w przyszłości także na finansowanie inwestycji w rolnictwie według zasad ogólnie obowiązujących w całej gospodarce narodowej.

Całe rolnictwo będzie w roku 1966 nadal finansowane według dotychczas obowiązujących zasad. Zadania Banku Rolnego w zakresie finansowania i kredytowania rolnictwa stanowią w dalszym ciągu podstawową bazę jego działania.

Fakt ten i wysokie nakłady na rolnictwo zobowiązują bank do tego, aby w ramach dotychczasowych metod finansowania i kredytowania wykorzystać wszystkie możliwości, a zwłaszcza tak zorganizować swoją pracę i kontrolę oraz podejmować takie środki oddziaływania, aby osiągnąć rezultaty, jeśli nie analogiczne, to przynajmniej zbliżone do efektów, jakie ma przynieść nowy, pogłębiony system oddziaływania przy pomocy kredytu.

IV Zjazd PZPR, wytyczając program gospodarczego rozwoju kraju w latach 1966—1970, jako główne zadanie postawił przed rolnictwem przyspieszenie wzrostu produkcji rolnej w celu poprawy żywienia ludności, zaopatrzenia przemysłu rolno-spożywczego w surowce i stopniowej likwidacji importu zbóż. Określił również środki, przy pomocy których zadania te mają być osiągnięte. W szczególności wydatnie zwiększone zostanie zaopatrzenie rolnictwa w środki produkcji, znacznie wzrosną także nakłady inwestycyjne na rozszerzenie i unowocześnienie bazy materialno-technicznej rolnictwa, nastąpi dalsza rozbudowa i usprawnienie usług dla rolnictwa w zakresie obrotu towarowego i produkcji.

Zakłada się, że nakłady na inwestycje produkcyjne w rolnictwie w bieżącym pięcioleciu wyniosą około 146 mld zł, to jest około 23,5% nakładów na inwestycje produkcyjne w całej gospodarce narodowej. Całość zaś nakładów w rolnictwie ma wynieść około 179 mld zł.

Nakłady inwestycyjne w całej gospodarce narodowej będą wyższe o 38% w porównaniu do ubiegłego pięciolecia, podczas gdy wzrost nakładów inwestycyjnych na rzecz rolnictwa wyniesie, według wstępnych założeń, przeszło 60%. W rolnictwie uspołecznionym nakłady te, w porównaniu z ubiegłym planem pięcioletnim, będą jeszcze wyższe i ich wzrost wynosić będzie w przybliżeniu 82%.

W roku bieżącym nakłady na inwestycje w rolnictwie wynoszą 30,9 mld zł, w tym w gospodarce uspołecznionej 20 mld zł; w roku 1967 zakłada się

wzrost ich wielkości do 33,1 mld zł, z czego na gospodarke uspołecznioną przypada około 21,5 mld zł.

Nie spotykane dotąd rozmiary nakładów produkcyjnych w rolnictwie, rosnąca stale wielkość nakładów inwestycyjnych oraz szeroka skala problemów wynikających z tych faktów wyznaczają Bankowi Rolnemu określony program działania. Najważniejsze problemy objęte programem działania banku na rok 1966 można by ująć w ogólnych zarysach następująco:

Uchwały IV Zjazdu zakładają, że państwowe gospodarstwa rolne powinny osiągnąć taki poziom gospodarowania, który przewyższy średnie wskaźniki całego rolnictwa i że otrzymają niezbędne, na to środki. Środki te są ogromne w stosunku do możliwości, jakimi dysponuje nasza gospodarka narodowa. Nakłady inwestycyjne w bieżącym planie pięcioletnim dla państwowych gospodarstw rolnych są wyższe w przybliżeniu o 79% w stosunku do nakładów ubiegłego pięciolecia. Stanowią one około 43 mld zł, czyli 46,5% nakładów przeznaczonych na rolnictwo państwowe, łącznie z nakładami na melioracje, elektryfikację, państwowe ośrodki maszynowe i inne. W roku 1966 nakłady te wynoszą 6,8 mld zł, a w roku 1967 mają wynieść 7,2 mld zł.

Potrzeby w zakresie wyposażenia państwowych gospodarstw rolnych w środki trwałe są również bardzo duże. Baza techniczna rolnictwa jest przestarzała, wskaźnik zużycia majątku trwałego w państwowych gospodarstwach rolnych jest bardzo wysoki, wynosi bowiem średnio 53%. Jeśli cały szereg gospodarstw rolnych wykazuje obecnie niską wydajność z jednego hektara oraz niedostateczną jeszcze rentowność, to przyczyną tego stanu rzeczy jest między innymi niedostateczne, bardzo często prymitywne, nie odpowiadające potrzebom nowoczesnej gospodarki, wyposażenie w podstawowe środki produkcji. Problem ten występuje szczególnie ostro na ziemiach północnych i zachodnich, czego zresztą wyrazem jest niska rentowność tych gospodarstw (np. województwa: koszalińskie i olsztyńskie).

Środki przeznaczone na inwestycje pozwolą więc na wyposażenie tych gospodarstw w większym stopniu w majątek trwały, pozwolą na unowocześnienie ich bazy wytwórczej, w szczególności umożliwią rozszerzenie i zmodernizowanie budownictwa inwentarsko-gospodarczego, a także budownictwa mieszkaniowego.

Odrębnym zagadnieniem o dużej doniosłości jest zagospodarowanie przez PGR nowo przejmowanych gruntów PFZ. Konieczne staje się współdziałanie oddziałów banku we właściwym zainwestowaniu włączonych do gospodarstw arealów w celu zapewnienia im optymalnych warunków produkcyjnych. Doświadczenie wykazuje, że w gospodarce inwestycyjnej państwowych gospodarstw rolnych jest jeszcze wiele różnorodnych niedomagań. Przykładem tego są ustawiczne zmiany w rocznych planach inwestycyjnych, podważające ich stabilność i powodujące poważne zakłócenia w procesie inwestycyjnym państwowych gospodarstw rolnych.

Podstawowym problemem, warunkującym prawidłowy proces inwestowania, są plany urządzenia gospodarczego albo ostatnio opracowane programy rozwoju gospodarstw na lata 1966—1970. Tylko one powinny w zasadzie stanowić podstawę do podejmowania decyzji inwestycyjnych w gospodarstwach. Opiniowanie tych programów przez bank powinno stanowić jedną z istotnych funkcji wpływania aparatu kredytowego na kształtowanie się założeń inwestycyjnych w gospodarstwach rolnych.

Aparat bankowy ma duże doświadczenie w zakresie kredytowania i kontrolowania gospodarki eksploatacyjnej PGR.

Metoda analizy planów finansowo-gospodarczych i przebiegu ich realizacji, wypracowana dotychczas, ale wymagająca stałego doskonalenia, oddziaływanie kredytowe na finansowane gospodarstwa, współpraca z radami narodowymi, zjednoczeniami oraz samorządami robotniczymi — tworzą warunki pozwalające na wywieranie na tym odcinku wpływu na poszczególne gospodarstwa — w określonych sytuacjach i kierunkach.

Jest to jednocześnie bardzo cenna płaszczyzna do gruntownego poznania ekonomiki poszczególnych gospodarstw, co jest niezbędne do zajęcia właściwego stanowiska w sprawie ich inwestycji. Tę sytuację trzeba jednak w większym stopniu wykorzystywać przy ustosunkowywaniu się do planów inwestycyjnych w wieloletnich programach rozwoju gospodarstw. Możliwości te nie są jeszcze w pełni wykorzystane i otwierają przed bankiem szerokie pole działania.

Następnym podstawowym obowiązkiem banku jest oddziaływanie w tym kierunku, aby środki przeznaczane corocznie na inwestycje były właściwie zagospodarowane, zgodnie z planami rozwoju poszczególnych PGR i przynosiły maksymalne efekty ekonomiczne. Musi się to wiązać jednocześnie ze zwracaniem szczególnej uwagi na racjonalność gospodarowania środkami trwałymi i wykorzystywania w pełni istniejących mocy produkcyjnych w PGR.

Poruszone problemy zostały opracowane dla oddziałów terenowych Banku Rolnego w formie szczegółowych wytycznych; będą one również tematem szkolenia pracowników w roku bieżącym.

W hierarchii zadań banku główną rolę odgrywa również sprawa melioracji wodnych. Stanowią one drugą z kolei pozycję pod względem wielkości nakładów inwestycyjnych. Wstępne założenia określają w bieżącym planie pięcioletnim wartość nakładów na melioracje w wysokości około 23,5 mld zł, stanowiącej 26% ogółu nakładów inwestycyjnych, przewidzianych do sfinansowania ze środków państwowych. W stosunku do przewidywanego wykonania planu ubiegłego pięciolecia oznacza to wzrost nakładów na ten cel o 84%. Nakłady przeznaczone na melioracje wyniosą w roku bieżącym około 3,5 mld zł, a na rok 1967 przewiduje się ich wysokość na 4 mld zł.

Środki te będą wykorzystane przede wszystkim na zmeliorowanie znacznej części gruntów ornych i trwałych użytków zielonych, a także na renowację i modernizację starych urządzeń melioracyjnych oraz meliorowanie całych kompleksów użytków zielonych. Trzeba liczyć się z tym, że nakłady na ten cel będą obejmowały coraz większe zlewnie, jako zwarte kompleksy arealowe (takie jak dotychczas kanał Wieprz-Krzna, Bagno-Wizna), wymagające uregulowania stosunków wodnych tak pod względem odwodnienia, jak i nawodnienia.

Ten kierunek inwestowania, coraz bardziej skomplikowany i jednocześnie coraz bardziej kosztowny, będzie wymagał ze strony banku wnikliwej analizy i stosowania odpowiednich metod postępowania zarówno wypracowanych dotychczas, jak i nowych, ażeby wyniki oddziaływania na procesy inwestycyjne w melioracjach były zbliżone do efektów, jakie zapewnia nowy system finansowania inwestycji przy pomocy kredytu.

Należy spotęgować zainteresowanie oddziałów, szczególnie wojewódzkich, tym zagadnieniem, tak aby uzyskać jak największe efekty w zagospodarowaniu zmeliorowanych użytków rolnych. Uwaga aparatu bankowego powinna być skoncentrowana na wszystkich fazach procesu inwestycyjnego w tej dziedzinie.

Bank Rolny przeprowadzi analizę i dokona oceny efektów realizacji planu inwestycyjnego melioracji wodnych w latach 1961—1965 pod względem finansowym i rzeczowym oraz pod względem kształtowania się kosztów jednostkowych w poszczególnych rodzajach robót.

Wnioski poczynione na podstawie analizy pozwolą bankowi na bardziej efektywne oddziaływanie na prawidłowy przebieg procesów melioracyjnych w okresie do roku 1970.

Bank przeprowadza również i będzie kontynuował badania w zakresie programowania i planowania perspektywnego inwestycji wodno-melioracyjnych, realizowania w terenie wytycznych resortu, określających zadania i kierunki inwestowania. Pozwala to na ustalenie, czy zakres inwestycji oraz lokalizacja zapewniają najefektywniejsze wykorzystanie środków inwestycyjnych na roboty wodno-melioracyjne.

Oddziały powinny wyciągnąć wnioski z bogatych doświadczeń, nagromadzonych w tej dziedzinie w ciągu wielu lat, i wywierać wpływ na lepsze wy-

korzystanie środków materiałowych i finansowych, na potaniecie kosztów robót wodno-melioracyjnych i oddawanie urządzeń melioracyjnych do eksploatacji w terminach ustalanych dla tego typu robót inwestycyjnych.

Coraz większą rolę w użytkowaniu i konserwacji urządzeń wodno-melioracyjnych odgrywają spółki wodne. Bank Rolny, udzielając im kredytu na zakup nawozów sztucznych, nasion, na roboty konserwacyjne oraz inne potrzeby związane z gospodarką na terenach zmeliorowanych, powinien w coraz większym stopniu rozszerzać tę pomoc oraz badać efekty gospodarczych przedsięwzięć spółek wodnych.

Poważnym problemem w rolnictwie jest zaopatrzenie wsi w wodę. Poprawa tego zaopatrzenia jest nieodzownym warunkiem dalszej intensyfikacji produkcji rolnej, a zwłaszcza produkcji zwierzęcej. Przewiduje się, że w bieżącym pięcioleciu zostaną całkowicie zaspokojone w tej dziedzinie potrzeby PGR, POM i ich filii oraz innych uoszczelnionych jednostek gospodarczych, pracujących na wsi. Wydatnie poprawi się również zaopatrzenie w wodę gospodarstw chłopskich, szczególnie na tych terenach, gdzie jej deficyt występuje najostrzej. Przewiduje się budowę publicznych studni głębinowych dla całych wsi, a w niektórych gromadach — budowę urządzeń wodociągowych.

Przedsięwzięcia te będą wspierane przez wydatną pomoc państwa. Wynika to z ustawy o zaopatrzeniu rolnictwa i wsi w wodę, podjętej na ostatniej sesji sejmowej. Z ustawy tej wynika, że budowa urządzeń do zbiorowego zaopatrywania wsi w wodę będzie prowadzona przez państwo. Państwo będzie pokrywać koszt budowy urządzeń podstawowych, do których zalicza się ujęcia główne oraz urządzenia do oczyszczania, uzdatniania i magazynowania wody. Mieszkańcy wsi natomiast będą ponosić koszty w formie ustalonych opłat budowy urządzeń półpodstawowych (zewewnętrzne sieci rozprowadzania wody i urządzenia do odprowadzania ścieków) oraz koszty urządzeń szczegółowych (odgałęzienia od zewnętrznej sieci, instalacje wewnętrzne w budynkach oraz instalacje do odprowadzania ścieków z budynków).

Niezależnie od budowy określonych urządzeń przez państwo, obiekty związane z zaopatrzeniem w wodę mogą być budowane, jak dotychczas, przez kółka rolnicze, spółdzielnie produkcyjne, spółki wodne oraz inne zrzeszenia. W tych przypadkach budowa odbywać się będzie ze środków własnych ludności — przy pomocy państwa. Na budowę urządzeń w tych przypadkach angażowane będą kredyty na uzupełnienie środków własnych ludności (udzielane przez SOP), a także środki FRR.

Rozszerzenie przez państwo programu budowy urządzeń zaopatrujących wieś w wodę zwiększy bardzo poważnie dotychczasowe zadania Banku Rolnego, związane z finansowaniem tych inwestycji. Zadania te będą polegały:

— na finansowaniu nakładów ujętych w planach jako inwestycje rad narodowych oraz

— na finansowaniu omawianych inwestycji w przypadkach wykonywania ich przez kółka rolnicze, spółdzielnie produkcyjne, spółki wodne oraz inne zrzeszenia.

Zwiększą się również zadania SOP związane z udzielaniem kredytów rolnikom na budowę studni oraz na uzupełnienie środków własnych na budowę urządzeń w przypadku budowy poza planem inwestycyjnym.

W związku z tym aparat Banku Rolnego musi w pełni opanować od strony ekonomicznej skomplikowaną problematykę zaopatrzenia wsi w wodę na poszczególnych terenach, tym bardziej że nakłady na ten cel będą wzrastały z roku na rok.

Jednym z podstawowych warunków dalszego rozwoju rolnictwa jest mechanizacja jego procesów produkcyjnych i transportu. Według założeń planu pięcioletniego park maszynowy w rolnictwie, po uwzględnieniu maszyn, które w tym czasie ulegną zużyciu, zwiększy się w przybliżeniu o 100 tysięcy traktorów i odpowiednią ilość maszyn towarzyszących. Przewiduje się, że na koniec roku 1970 stan traktorów fizycznych w rolnictwie wynosić będzie około

240 tysięcy sztuk. Na jeden traktor fizyczny przypadać więc będzie 84 ha użytków rolnych, podczas gdy obecnie przypada na jeden traktor blisko 160 ha użytków rolnych. Niezależnie od tego zwiększą się dostawy maszyn konnych dla indywidualnych gospodarstw rolnych.

Poza wyposażeniem uoszczelnionych gospodarstw rolnych w traktory i sprzęt maszynowy wysuwa się na czoło problem nasycenia różnymi elementami mechanizacji gospodarki chłopskiej, dominującej w naszym kraju. Realizacja tych zadań przypada w udziale kółkom rolniczym oraz POM i ich filiom, które stanowią ośrodki technicznej obsługi rolnictwa.

Wraz ze wzrostem zadań w rolnictwie zwiększa się wybitnie rola państwowych ośrodków maszynowych, zwłaszcza w zakresie obsługi technicznej parku traktorowo-maszynowego PGR, kółek rolniczych i spółdzielni produkcyjnych. Niezależnie od podstawowej działalności remontowej, POM i ich filie wykonują wiele innych prac i usług na rzecz rolnictwa. Nakłady na rozbudowę zaplecza techniczno-remontowego, wzrastają z roku na rok. W roku bieżącym wyniosą one około 1,5 mld zł, z czego przeważająca część przypada na budowę filii POM.

W związku z planowaną w bieżącej pięcioletce poważną rozbudową zaplecza technicznego dla rolnictwa (przewiduje się wybudowanie około tysiąca filii) bank będzie wpływał na właściwą koordynację terenową rozbudowy tego zaplecza z planami koncentracji sprzętu mechanicznego w rolnictwie. Zagadnienie to nabiera tym większego znaczenia, że w rozwoju mechanizacji POM i ich filie będą w coraz większym stopniu stawały się organem koordynującym i organizującym użytkowanie tego sprzętu. Stopień wykorzystania mocy produkcyjnej POM i ich filii, prawidłowa gospodarka sprzętem rolniczym i warsztatowym — powinny być w ciągu całego roku przedmiotem stałego zainteresowania oddziałów terenowych Banku Rolnego.

Utworzenie FRR, jak i zapewnienie jego funkcjonowania na dalsze lata, stworzyło podstawy do rozwoju kółek rolniczych oraz kształtowania się na wsi nowego typu działalności gospodarczej, prowadzonej przez samych chłopów. Praca Banku Rolnego w tej dziedzinie staje się coraz bardziej odpowiedzialna, z uwagi na szybki rozwój kółek rolniczych. Działalność gospodarczą prowadzi 24 tysiące kółek rolniczych, z których ponad 16 tysięcy posiada zestawy traktorowo-maszynowe.

Mimo wielu osiągnięć, w działalności kółek występuje jednak wiele nieprawidłowości. Znaczna część kółek ponosi jeszcze straty na działalności związanej z użytkowaniem sprzętu maszynowego.

Pomoc Banku Rolnego w rozwijaniu działalności finansowo-gospodarczej oraz w usuwaniu nieprawidłowych zjawisk występujących w działalności kółek rolniczych powinna być nadal kontynuowana i rozwijana w szerokim zakresie.

Oddziały terenowe banku powinny w określonej ilości kółek rolniczych — dla uzyskania obrazu ich działalności finansowo-gospodarczej i uchwycenia problemów i zjawisk występujących w gospodarowaniu majątkiem społecznym — dokonywać okresowych analiz tej działalności na podstawie rocznych i półrocznych sprawozdań kółek rolniczych oraz w oparciu o wyniki bieżącej kontroli i badań bezpośrednich. Uwaga powinna być zwrócona w szczególności na:

— stopień wykorzystania i zużycia sprzętu,
— kształtowanie się dochodów oraz kosztów eksploatacji sprzętu traktorowo-maszynowego,
— kształtowanie się stanów należności i zobowiązań,

— przyczyny powstawania nieprawidłowości i strat.

Wyniki analiz bankowych powinny być z pełną konsekwencją wykorzystane w pracy aparatu bankowego, terenowych organów Związku Kółek Rolniczych dla zlikwidowania nieprawidłowości i uchybień w działalności kółek oraz dla otoczenia ich większą opieką.

Planowane w bieżącym pięcioleciu zaopatrzenie kółek rolniczych w 90 tysięcy zestawów traktorowo-maszynowych i przewidywany ich stan na koniec 1970

roku w ilości 135 tysięcy zestawów stwarza problem celowego ich rozmieszczenia w kraju, z uwzględnieniem potrzeb w poszczególnych rejonach gospodarczych, oraz problem nowych rozwiązań organizacyjnych, gwarantujących najefektywniejsze wykorzystanie sprzętu traktorowo-maszynowego i prawidłowego procesu rozwoju mechanizacji na wsi. Pozwoli to na lepsze zaspokojenie potrzeb rolnictwa i na lepsze wykorzystanie parku maszynowego, na koncentrację zaplecza technicznego i obniżenie kosztów eksploatacji sprzętu.

Kierunki dalszego rozwoju mechanizacji rolnictwa wytyczone zostały przez podjętą w roku ubiegłym uchwałę Biura Politycznego KC PZPR i Prezydium NK ZSL w sprawie koncentracji sprzętu traktorowo-maszynowego i usług mechanizacyjnych na wsi. Nowy plan koncentracji ciągników i maszyn uwzględnia przede wszystkim gromady, w których większość stanowi gospodarstwa o wielkości 7 ha, a które bardzo często są niedostatecznie wyposażone w siłę roboczą i pociągową, szczególnie w województwach północno-zachodnich oraz w województwie poznańskim i bydgoskim.

W zależności od miejscowych warunków i stopnia nasycenia sprzętem traktorowo-maszynowym przewidywane są tworzenie przez kółka rolnicze międzykółkowych baz maszynowych, kierowanych i zarządzanych przez kółka — przy szerokim współudziale użytkowników — lub też baz maszynowych, organizowanych i kierowanych przez filie POM, w ścisłym powiązaniu z zainteresowanymi kółkami rolniczymi, pod nadzorem i kontrolą rady użytkowników.

Fakty te wyznaczają nowe kierunki pracy aparatu bankowego. Nowy etap w rozwoju mechanizacji wsi wymaga od Banku Rolnego wzmocnienia oddziaływania w zakresie racjonalnej koncentracji sprzętu i dostosowania środków tego oddziaływania do nowych warunków gospodarowania i zarządzania tym sprzętem.

Również dalszej troski i zainteresowania ze strony banku wymagać będzie sprawa spółdzielni produkcyjnych. Zasadniczym zadaniem banku w rozwoju spółdzielczości produkcyjnej jest pomoc kredytowa na wzmocnienie gospodarcze i organizacyjne spółdzielni już istniejących. Obok dalszej pomocy kredytowej w rozwoju produkcji, jako istotny warunek aktywizacji gospodarki spółdzielni wysuwa się sprawa inwestycji, zwłaszcza inwestycji budowlanych.

W związku z wprowadzonymi ostatnio nowymi zasadami umarzania kredytów na budownictwo w spółdzielniach produkcyjnych, należy liczyć się z tym, że zapotrzebowanie tych spółdzielni na kredyt bankowy znacznie wzrośnie. Ulgi w zakresie budownictwa, powodujące duże dopłaty z budżetu państwa dla spółdzielni, nakładają na bank obowiązek głębszego niż dotychczas wnikania w celowość i efektywność poczynąń inwestycyjnych. Powinno się to wyrażać w bardziej wnikliwej analizie planów inwestycyjnych spółdzielni, w oparciu o wieloletnie programy ich rozwoju gospodarczego.

Z dużą rozważa, zwłaszcza powinny być podejmowane decyzje kredytowe w odniesieniu do poczynąń gospodarczych spółdzielni, nie związanych bezpośrednio z produkcją rolną.

Bank powinien poświęcić wiele uwagi działalności spółdzielczych ośrodków rolnych i spółdzielni usługowo-wytwórczych, stwarzając warunki dla ich rozwoju. Środki oddziaływania, podejmowane dotychczas przez aparat Banku Rolnego, nie zawsze były odpowiednie i nie dawały oczekiwanych rezultatów, na skutek zbyt liberalnego stosunku oddziałów banku do ujawnionych nieprawidłowości. Zaostrezenie warunków kredytowania i kontroli powinno przyczynić się do podniesienia poziomu gospodarowania tych jednostek gospodarczych.

W związku z ogromnym wzrostem w latach 1966 — 1970 nakładów na rolnictwo uspołecznione, szczególnie w zakresie budownictwa, specjalnej uwagi w działalności banku wymagają przedsiębiorstwa wykonawstwa inwestycyjnego, pracujące na rzecz rolnictwa. Zmiany w systemie finansowym i kredytowym tych przedsiębiorstw, a zwłaszcza zasada, że roboty w toku będą w całości finansowane kredytem, stwarzają

dla banku dużo większe możliwości oddziaływania na prawidłowe kształtowanie się tego aktywu przedsiębiorstw, na koncentrację robót i terminowe oddawanie obiektów do użytku. W konsekwencji powinno to prowadzić do właściwej realizacji inwestycji. Stworzone zostały również szersze możliwości obserwowania procesu inwestycyjnego poprzez analizę produkcji w toku w tych przedsiębiorstwach i przestrzegania przez nie obowiązującego trybu rozliczeń.

Wynika stąd konieczność jak najszybszego i sprawnego wyrobienia w aparacie banku umiejętności posługiwania się tym nowym instrumentem i oddziaływania kredytem na likwidację nieprawidłowości w przedsiębiorstwach wykonawstwa inwestycyjnego.

Dalszym zagadnieniem w przedsiębiorstwach wykonawstwa inwestycyjnego, finansowanych przez Bank Rolny, jest współudział i wpływanie na właściwe zbilansowanie różnych rodzajów robót na poszczególnych terenach z mocą przerobową odpowiednich grup przedsiębiorstw. Niewłaściwa koordynacja tych czynników jest w dużym stopniu przyczyną różnych nieprawidłowości i napięć w przebiegu realizacji, a nawet niejednokrotnie przyczyną niegospodarnego zużytkowania środków przeznaczonych na cele inwestycyjne.

Obowiązkiem oddziałów, szczególnie wojewódzkich, jest gruntowne przeanalizowanie planowanego rozwoju mocy produkcyjnych poszczególnych grup przedsiębiorstw, skonfrontowanie wzrostu mocy z planowanymi nakładami na zasadnicze kierunki inwestycyjne oraz podjęcie kroków zapewniających zrównoważenie tych czynników.

W resorcie Ministerstwa Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego wszystkie zjednoczenia i Naczelny Zarząd Lasów Państwowych przechodzą z dniem 1 stycznia 1966 roku na nowy system finansowania inwestycji. W związku z tym zachodzi konieczność — szczególnie odnośnie przemysłu celulozowo-papierniczego, płyt i sklepek oraz przemysłu meblarskiego, gdzie najbardziej wzrastają nakłady inwestycyjne w latach 1966—1970 — przeanalizowania w poszczególnych zjednoczeniach planów inwestycyjnych na ten okres w świetle obecnego stanu środków trwałych, ich mocy produkcyjnych, stopnia wykorzystania majątku trwałego i oceny ekonomicznej efektywności środków zainwestowanych w ostatniej pięcioletce.

Analiza planów inwestycyjnych powinna odbywać się na tle generalnych założeń rekonstrukcji organizacyjno-technicznej poszczególnych branż.

W banku, jak i w zjednoczeniach oraz w podległych im przedsiębiorstwach należy wdrażać nowy system finansowania inwestycji. W tym celu, przy rozstrzyganiu w pracach komitetów kredytowych spraw dotyczących finansowania i kredytowania inwestycji, należy — jako rzecz szczególną — mieć na uwadze sens ekonomiczny nowego systemu i roli kredytu.

Konieczne wydaje się również utrzymywanie ścisłej współpracy z właściwymi oddziałami Narodowego Banku Polskiego, finansującymi eksploatację i inwestycje własne przedsiębiorstw przemysłowych według zasad, jakie będą oddzielnie ustalone dla tej współpracy.

W działalności Banku Rolnego szczególnego znaczenia nabiera sprawa obsługi finansowo-kredytowej indywidualnej gospodarki chłopskiej. Rozmiary kredytów dla gospodarki chłopskiej w ciągu ostatnich pięciu lat wzrosły blisko dwukrotnie. Mimo to potrzeby inwestycyjne wsi, w obliczu postępującej dekapitalizacji majątku trwałego w gospodarstwach chłopskich oraz wobec zadań postawionych rolnictwu w okresie bieżącej pięcioletki, nie mogą być w pełni zaspokojone, jakkolwiek w nakładach pieniężnych na inwestycje kredyt bankowy odgrywa coraz większą rolę. Wystarczy wskazać, że udział kredytu w nakładach pieniężnych na inwestycje w indywidualnych gospodarstwach chłopskich wzrósł z około 32% w roku 1960 do około 46% w roku 1965. Na rok 1966 kredyty na inwestycje w gospodarstwach chłopskich szacuje się w wysokości 5 100 mln złotych.

Powstaje więc problem zagospodarowania tych środków w sposób jak najbardziej celowy pod kątem

zaspokojenia niezbędnych potrzeb, zwłaszcza w zakresie budownictwa inwentarsko-gospodarczego. Bank Rolny, kierując się w tej sprawie uchwałami IV Zjazdu oraz III i IV Plenum KC PZPR, opracował wytyczne w sprawie realizacji polityki kredytowej na wsi, wiążąc je z realizacją programu rozwoju rolnictwa w latach 1966—1970.

Kredytem inwestycyjnym zasilane będą przede wszystkim nakłady najbardziej efektywne z punktu widzenia rozwoju rolnictwa. Powinny one współdziałać we wzroście budownictwa rolniczego, szczególnie w tych rejonach kraju, w których rozbudowa bazy produkcyjnej przyczyni się do dalszej intensyfikacji hodowli. Będzie nadal preferowane budownictwo inwentarskie na terenach hodowlanych, a zwłaszcza w rejonach zmeliorowanych użytków zielonych. Będą wspierane kredytem, w większym niż dotychczas stopniu, średnie i większe gospodarstwa chłopskie, w których istnieją duże możliwości wzrostu produkcji towarowej. Szczególnie na dogodnych warunkach udzielane będą kredyty dla gospodarstw na ziemiach północnych i zachodnich, zwłaszcza zaś popierać będą one w najwyższym stopniu budownictwo oraz remonty budynków na wsi w ramach akcji prowadzonych przez rady narodowe. Położony będzie większy nacisk na koncentrację kredytów w określonych rejonach gospodarczych oraz na skracanie cykli budownictwa w gospodarstwach indywidualnych.

Podkreślenia wymaga sprawa udzielania kredytów gospodarstwom ekonomicznie zaniedbanym. Bank Rolny udzielił dotychczas tym gospodarstwom kredytów w wysokości około 700 mln złotych. Obecnie w kilku tysiącach gospodarstw przeprowadza się badania celowości wykorzystania tych kredytów i ich wpływu na podniesienie gospodarki i wydzwignięcie jej ze stanu zaniedbania.

Na podstawie zebranych materiałów i ich analizy będzie można ocenić trafność podjętych przedsięwzięć i ustalić odpowiedni kierunek dalszej pomocy dla tych gospodarstw.

W roku bieżącym rozwijana będzie nadal na wsi, rozpoczęta w końcu roku 1964, akcja celowego oszczędzania na budownictwo. Na podstawie uchwały Rady Ministrów oszczędzający mają zapewnione prawo do zakupu materiałów potrzebnych do budowy oraz uzyskania w Banku Rolnym kredytów długoterminowych w kwotach stanowiących różnicę między wysokością wkładu i kosztem budowy budynku w stanie surowym. Rozwój akcji oszczędzania na budownictwo wymagać więc będzie współdziałania kas oszczędnościowo-pożyczkowych (SOP) oraz Związku SOP z Bankiem Rolnym w sprawach związanych z prowadzeniem tej akcji, a zwłaszcza w sprawach dotyczących zapewnienia kredytów dla oszczędzających.

Kredyty na bieżącą produkcję rolną, w tym kredyty na kontraktację, udzielane są na wszystkie gospodarstwozasadne potrzeby produkcyjne. Można stwierdzić, że wszystkie potrzeby w tej dziedzinie są w pełni zaspokajane. W wyniku przeprowadzonej kontroli działalności pożyczkowej, prowadzonej przez SOP, które udzielają kredytów średnioterminowych na bieżącą produkcję rolną oraz kredytów długoterminowych, ujawniono w wielu przypadkach poważne nieprawidłowości i uchybienia, naruszające obowiązujące zasady polityki kredytowej.

Bank Rolny, koordynując całokształt polityki kredytowej państwa w zakresie rolnictwa, podjął — łącznie z Centralnym Związkiem Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych — niezbędne środki, zmierzające do usunięcia tych nieprawidłowości i niedopuszczenia do ich wystąpienia w dalszej działalności pożyczkowej spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych. Ponadto opracowany został nowy system refinansowania działalności pożyczkowej SOP, który powinien zapewnić większy udział środków pochodzących z wkładów oszczędnościowych w działalności kredytowej SOP.

Parę słów należy także poświęcić sprzedaży przez Bank Rolny państwowych nieruchomości rolnych. Bank Rolny sprzedał dotychczas około 221 tysięcy hektarów ziemi z górą 82 tysiącom nabywców.

W związku z polepszającym się stanem dokumentacji projektowo-kosztorysowej, będącej podstawą przepisania tytułu własności na rzecz nabywcy, w roku bieżącym istnieje możliwość zawarcia większej liczby transakcji w niektórych rejonach kraju. Bank Rolny liczy się z możliwością przekroczenia zaplanowanych pierwotnie do sprzedaży w roku bieżącym 30 tysięcy hektarów gruntów. W sprawie tej wydano odpowiednie dyrektywy i dyspozycje placówkom terenowym banku, aby wykorzystać wszystkie możliwości dalszego zagospodarowania gruntów z Państwowego Funduszu Ziemi (PFZ).

*
*
*

W ramach niniejszego artykułu usiłowałem przedstawić kierunki pracy i zadania Banku Rolnego w roku bieżącym. Nie wyczerpują one wszystkich ważnych i istotnych problemów, które będą stały przed bankiem w roku bieżącym.

Skoncentrowałem uwagę na sprawach najważniejszych, które wymagają szerszej i pogłębionej analizy, usprawnienia i organizacji metod pracy, które wiąże się z nową problematyką i wymagają nowych rozwiązań. W końcowej części artykułu pragnę podkreślić silnie jeszcze parę problemów.

W okresie przyszłej pięciolatki Bank Rolny będzie stopniowo, przy pomocy kredytu, rozszerzał swój wpływ na rozwój rolnictwa. W roku bieżącym zakres tego kredytu nie będzie jeszcze zbyt duży, tym niemniej należy ten rok wykorzystać dla przygotowania się do zadań, które w następnych latach ulegną znacznemu rozszerzeniu.

Odpowiedzialność banku za prawidłowe kredytowanie inwestycji, jak i za kredytowanie budownictwa wiejskiego, będzie stale wzrastać, nieodwołnie więc jest systematyczne ulepszanie i rozwijanie nowych metod pracy.

Przed wszystkim Bank Rolny będzie doskonalił metody analizy ekonomicznej oraz rozwijał współpracę z Komisją Planowania przy Radzie Ministrów i resortami, a zwłaszcza z wojewódzkimi radami narodowymi, w których gestii jest około 90% nakładów inwestycyjnych w rolnictwie, ze zjednoczeniami i przedsiębiorstwami, z samorządem robotniczym, ze służbami ekonomicznymi zjednoczeń i przedsiębiorstw oraz z tymi organizacjami gospodarczymi, które uczestniczą w procesach rozwojowych określonego regionu kraju.

Na oddziały wojewódzkie Banku Rolnego, w siedzibie których znajdują się zjednoczenia, a szczególnie zjednoczenia wodące w danej branży, spadnie obowiązek nawiązania i utrzymywania z nimi ścisłych kontaktów w celu kompleksowego zapoznawania się z założeniami i planami w skali branż oraz pogłębienia współpracy w ich realizacji.

Nowa instrukcja kredytowa w zakresie środków obrotowych wymagać będzie głębszego wnikięcia w procesy ekonomiczno-produkcyjne przedsiębiorstw, wymagać będzie również umiejętności wykorzystania mechanizmu funkcjonowania takich kategorii ekonomicznych, jak rentowność, zysk, fundusze inwestycyjne i obrotowe oraz ich wzajemne powiązania. Dotychczasowe formy i metody kontroli ekonomicznej i technicznej — będą musiały ulegać dalszemu doskonaleniu.

Wprowadzenie nowego systemu finansowania inwestycji oraz obowiązki w zakresie wzmocnienia oddziaływania w kierunku większej stabilizacji kosztów inwestycji stwarzają konieczność skoncentrowania kontroli bankowej w większym niż dotychczas stopniu już na planowaniu kosztów nakładów inwestycyjnych oraz ich realizacji.

Kontrolą bankową powinny być objęte przede wszystkim inwestycje nowo rozpoczynane. Orientacja w tym zakresie, oparta na analizie bankowej, powinna być uzyskana przed podjęciem decyzji o przyznaniu kredytu na realizację inwestycji. Zmiany w kosztach inwestycji, dokonywane w toku ich realizacji, powinny być poddawane skrupulatnej anali-

zie w celu ustalenia przyczyn ich powstania, wielkości tych zmian w stosunku do pierwotnego, planowanego kosztu, jak również dokonywać należy analizy źródeł pokrycia wzrostu kosztów oraz wpływu tych zmian na efektywność inwestycji.

Pomyślne wykonanie zadań Banku Rolnego, naczynionych mu na rok 1966, wymaga szerokiej współpracy z władzami terenowymi, a w zakresie rolnictwa — rozwinięcia i umocnienia współpracy z instancjami partyjnymi wszystkich szczebli, w szczególności zaś z komitetami do spraw rolnictwa, w skład których

wchodzą przedstawiciele wszystkich naszych terenowych jednostek organizacyjnych.

Konieczne jest harmonijne współdziałanie wszystkich jednostek organizacyjnych w zakresie doskonalenia kadr oraz aktywna postawa pracowników we wszystkich dziedzinach pracy ekonomiczno-kredytowej i operacyjno-rachunkowej. Wyniki, jakie Bank Rolny osiągnie w wykonaniu nowych i zwiększonych zadań, będą zależały w decydującym stopniu od pracowników banku, od ich kwalifikacji, postawy społeczno-politycznej, sumienności i ofiarności w pracy.

WŁADYSŁAW JAWORSKI

Automatyzm kredytowy i rozliczeniowy

Potrzeby gospodarki narodowej wymagają ciągłego doskonalenia systemu kredytowego i rozliczeniowego w krajach socjalistycznych. Ekonomisci krajów socjalistycznych starają się znaleźć takie rozwiązania w tej dziedzinie, które by najlepiej odpowiadały aktualnej sytuacji gospodarczej kraju, a równocześnie były zgodne z prawidłowościami rozwoju gospodarki socjalistycznej. Proces ten przebiega w sposób różnorodny w poszczególnych krajach, w dużym stopniu ze względu na specyfikę ich rozwoju ekonomicznego. Także w literaturze ekonomicznej krajów socjalistycznych ścierają się różne poglądy. W dyskusjach tych częstokroć zamiast wszechstronnego zbadania i przedstawienia argumentów strony przeciwnej jest stosowana metoda „zaklasyfikowywania” danych poglądów czy rozwiązań pod określenie uznane ogólnie za negatywne. Takim określeniem jest przede wszystkim automatyzm kredytowy i rozliczeniowy, który niektórzy ekonomiści wykorzystują jako „straszak” przy krytyce wszelkich bardziej elastycznych metod kredytowania gospodarki narodowej.

Wydaje się, że w związku z tym konieczne jest uściślenie pojęcia automatyzmu kredytowego i rozliczeniowego przez omówienie go jako jednego z rodzajów polityki kredytowej, przedstawienie genezy i warunków, w których ten termin powstał oraz skonfrontowanie poglądów zawartych w literaturze ekonomicznej na ten temat.

Polityka kredytowa, to stosowanie przez bank zespołu metod i instrumentów kredytowych dla osiągnięcia zamierzonego celu. Polityka kredytowa w gospodarce kapitalistycznej jest wykorzystywana w interesie określonych kapitalistycznych grup gospodarczych dla pośredniego oddziaływania na kierunki rozwoju gospodarki narodowej.

W gospodarce socjalistycznej istnienie ogólnonarodowych planów gospodarczych w dużym stopniu zakreśla ramy prowadzenia samodzielnej polityki pieniężno-kredytowej przez aparat bankowy. Podstawowe bowiem elementy tej polityki są określane przez plany gospodarcze. To nie oznacza jednak, że w stosunku do poszczególnych przedsiębiorstw oddziaływanie bankowe przy pomocy kredytu nie może mieć istotnego znaczenia. Oddziaływanie to może opierać się na różnych rozwiązaniach w zakresie stopnia interwencji kredytowej. Istnieje tu szereg możliwości, od ścisłego racjonalowania kredytu jedynie dla sfinansowania ściśle określonych, prawidłowych i planowych aktywów, do daleko idącego liberalizmu i automatyzmu w udzielaniu kredytów. Są to dwie skrajne możliwości w zakresie polityki kredytowej:

- a) polityka ograniczeń kredytowych,
- b) automatyzm kredytowy.

Polityka ograniczeń kredytowych określa przedmiot kredytu w taki sposób, żeby w żadnym przypadku kredyt nie finansował nieprawidłowych potrzeb w zakresie zapasów czy należności. Zakłada ona, przy tym, że wszystkie przedsiębiorstwa pracują zgodnie z planem i rytmicznie, a w przypadku gdy to nie ma miejsca, to pełne konsekwencje w postaci ograniczenia wysokości kredytu musi ponieść samo przed-

siębiorstwo. Polityka tego typu opiera się, na tezie, że istnieje możliwość znacznego zwiększenia roli kredytu przez stworzenie sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo odczuwa brak środków płatniczych, co z kolei powinno prowadzić do wstrzymania dostaw i do trudności w wypłacie płacy robotniczej.

Polityka tego typu była realizowana w Polsce w latach 1958—1960 pod nazwą „polityki trudnego pieniądza”. Polegała ona m.in. po pierwsze na konsekwentnym wyłączeniu nieprawidłowych zapasów z kredytowania, po drugie — na niedopuszczeniu do kredytowania niedoborów funduszy własnych, po trzecie — na nieudzielaniu kredytów płatniczych i ograniczeniu kredytu na należności jedynie do wysokości należności prawidłowych.

Polityka ta doprowadziła w Polsce do ogromnego wzajemnego zadłużenia się przedsiębiorstw, co z kolei uniemożliwiało oddziaływanie banku na jednostki gospodarcze.

Politykę ograniczeń kredytowych trudno uznać za słuszną, gdyż przede wszystkim nie docenia roli kredytu w zakresie finansowania procesu wymiany. W warunkach kiedy pieniężne rezerwy przedsiębiorstw są ograniczone do minimum, kredyt musi pełnić rolę elastycznej rezerwy, uzupełniającej środki płatnicze przedsiębiorstw.

Równocześnie wszelkie nadmierne ograniczenie kredytu nie może dać jakiegokolwiek wyniku w sytuacji, kiedy wzajemne oddziaływanie dostawcy na odbiorcę jest bardzo ograniczone, a kredyt bankowy, wypierany przez kredyt towarowy, staje się coraz mniej znaczącym źródłem finansowania potrzeb przedsiębiorstwa.

Wreszcie polityka ta nie docenia całkowicie możliwości oddziaływania banku przez kredytowanie — na specjalnych warunkach — nieprawidłowych potrzeb przedsiębiorstw.

Drugą skrajną alternatywą przy wyborze metod polityki kredytowej jest automatyzm kredytowy, charakteryzujący się nieograniczonym finansowaniem na jednakowych warunkach przez bank wszelkich potrzeb wszystkich przedsiębiorstw, co z zasady jest połączone z likwidacją ekonomicznego oddziaływania przez bank na przedsiębiorstwo. Automatyzm kredytowy jest z reguły powiązany z automatyzmem rozliczeniowym, który polega w szczególności na opłaceniu przez bank zobowiązań odbiorcy niezależnie od tego, czy są środki na jego rachunku i czy wyraził on chęć dokonania tej zapłaty. Ta charakterystyka automatyzmu kredytowego i rozliczeniowego wymaga jeszcze rozszerzenia i pokazania, w jakich warunkach ten rodzaj polityki bankowej jest możliwy. Tym niemniej charakterystyka powyższa pozwoli już na wstępie określić automatyzm kredytowy i rozliczeniowy jako zjawisko negatywne, nie odpowiadające roli banku i kredytu w gospodarce socjalistycznej.

Po raz pierwszy, a moim zdaniem i jedyny, z automatyzmem kredytowym i rozliczeniowym stykamy się w okresie reformy kredytowej w Związku Radzieckim w latach 1930—1931,

W Związku Radzieckim w okresie reformy kredytowej narodziło się stanowisko, które nie uwzględniało możliwości wykorzystania kredytu dla oddziaływania na gospodarkę narodową. Pozycję wyjściową stanowiła teza, że w Związku Radzieckim nastąpił już tak wysoki stopień uspołecznienia gospodarki narodowej, że powstały warunki, w których kredyt przestaje być kategorią ekonomiczną, a bank przekształca się wyłącznie w centralę rozliczeniową.

Zwolennicy tego poglądu uważali, że stosunki między bankiem i jego klientami mają tylko charakter techniczno-rozliczeniowy. Bank w związku z tym nie powinien oddziaływać przy pomocy kredytu.

Automatyzm kredytowy w ZSRR w latach 1930—1931 polegał na nieograniczonym kredytowaniu przez bank wszystkich potrzeb przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, jak przedsiębiorstwo pracowało. Powodował on, że kredyt był jedynie instrumentem finansowania jednostek gospodarczych, nie stanowił natomiast instrumentu oddziaływania na ich pracę. Przedsiębiorstwa otrzymywały środki na pokrycie całego niedoboru finansowego niezależnie od osiąganego wyniku finansowego, co powodowało, że kredyt nie tylko nie służył umocnieniu rozrachunku gospodarczego, ale nawet częstokroć stawał się przyczyną jego osłabienia.

Automatyzm rozliczeniowy polegał na tym, że bank opłacał faktury dostawcy niezależnie od tego, czy odbiorca ma własne środki pieniężne i niezależnie od tego, jak dalece przedsiębiorstwo pracuje i czy chce w ogóle opłacić te faktury. Ten mechanizm rozliczeń, zastosowany podczas reformy kredytowej w Związku Radzieckim, był pierwszym doświadczeniem w zakresie stworzenia w miejsce kredytu towarowego elastycznej formy finansowania procesu wymiany. Równocześnie jednak posunięcie to nie mogło sprzyjać umocnieniu rozrachunku gospodarczego.

Automatyzm kredytowy i rozliczeniowy w okresie reformy kredytowej w Związku Radzieckim jest powszechnie uznawany za zjawisko szkodliwe. Ocena ta jest słuszna nie tylko ze względu na same formy rozliczeń, jakie zastosowano w ramach tzw. automatyzmu kredytowego i rozliczeniowego, ale także ze względu na warunki, w jakich były one stosowane. A warunki te charakteryzowały się:

— po pierwsze, niedostatecznym umocnieniem rozrachunku gospodarczego w większości przedsiębiorstw (brak doświadczenia w planowaniu finansowym, niedocenianie dyscypliny finansowej itd.),

— po drugie, niezbyt szerokie i doskonałe objęcie przez planowe umowy wzajemne produkcji przedsiębiorstw, co sprzyjało przekazywaniu towarów niezgodnie z zapotrzebowaniem,

— po trzecie, nowe formy rozliczeń i kredytowania jeszcze nie okrzepły, co osłabiało kontrolę bankową działalności przedsiębiorstw.

Dlatego też zastosowanie automatyzmu kredytowego i rozliczeniowego w sytuacji, w jakiej znajdowała się podówczas gospodarka radziecka, nie mogło nie mieć złego wpływu na działalność jednostek gospodarczych.

Likwidacja automatyzmu kredytowego i rozliczeniowego nastąpiła w wyniku krytyki omawianej polityki Banku Państwowego. Krytyka ta jest zawarta w uchwale Rady Komisarzy Ludowych z dnia 20 marca 1931 r., gdzie też spotykamy się z pierwszym określeniem w literaturze radzieckiej pojęcia automatyzmu kredytowego¹⁾.

„Rada Komisarzy Ludowych ZSRR uważa za największe niedociągnięcia w przeprowadzeniu reformy kredytowej:

a) wprowadzenie bezpośredniego, globalnego kredytowania pod plan, zamiast jedynie prawidłowego systemu kredytowania odrębnych gospodarczych operacji przedsiębiorstw i organizacji, co doprowadziło do tzw. **automatyzmu kredytowego, likwidującego możliwość kontroli ze strony banku i instytucji gospodarczych realizacji planu** (podkreślenie moje — W. J.),

b) niewprowadzenie w życie zasady stosunków umownych między przedsiębiorstwami i zjednoczeniami (dostawcami i odbiorcami), co doprowadziło do osłabienia kontroli odbiorcy nad dostawcą w zakresie jakości i asortymentu produkcji, terminu dostaw, warunków rozliczeń itd.,

c) osłabienie rozrachunku gospodarczego w przedsiębiorstwach, co ... doprowadziło do osłabienia zainteresowania jednostek gospodarczych rezultatami ich działalności (zmniejszenia kosztów własnych, osiągnięcia zysku itp.),

d) brak przygotowania Banku Państwowego w zakresie przyswojenia sobie nowego systemu, krańcowe i nie wywołane koniecznością skomplikowanie techniki rozliczeń, co nie stworzyło dla Banku Państwowego możliwości zabezpieczenia właściwej kontroli rublem produkcji i cyrkulacji”.

Podobną ocenę i charakterystykę automatyzmu kredytowego i rozliczeniowego znajdujemy u ekonomistów radzieckich. Obok podkreślania wyżej już przedstawionych cech omawianej polityki Banku Państwowego spotykamy u nich szereg stwierdzeń bardziej już precyzyjnych i uzasadniających to pojęcie. Tak np. M. S. Atlas podkreśla²⁾, że: „Automatyzm w rozliczeniach stwarzał automatyzm w kredytowaniu i przeplatał się z nim”.

Cechą charakterystyczną wypowiedzi ekonomistów radzieckich jest w szczególności podkreślanie niemożności oddziaływania banku na jednostki gospodarcze przy istnieniu automatyzmu kredytowego i rozliczeniowego. Tamże M. S. Atlas pisze³⁾: „Wypaczenia reformy kredytowej doprowadziły do tego, że Bank Państwowy nie był w stanie realizować kontroli rublem procesu produkcyjnego, rozdziału i cyrkulacji towarów. Nawet w porównaniu z okresem pośredniego kredytowania wekslowego rola Banku Państwowego jako organu kontroli uległa znacznemu osłabieniu”.

N. N. Szabanowa wskazuje zaś, że przy automatyzmie⁴⁾ „Pieniądz przestaje służyć jako instrument kontroli wykonania planów, co w pełni odpowiadało... tezom o obumieraniu pieniędzy i przekształcaniu ich w »znaki rozliczeniowe«.

Podobne wypowiedzi można znaleźć u innych ekonomistów radzieckich (B. Batyriew, N. Grodki, W. Ikonnikow).

Reasumując wypowiedzi ekonomistów radzieckich na temat automatyzmu kredytowego i rozliczeniowego w okresie reformy kredytowej stwierdzić należy, że charakterystyczną cechą tych wypowiedzi jest podkreślenie ścisłego powiązania automatyzmu kredytowego z automatyzmem rozliczeniowym; istnienie określonych warunków w charakterze pozasystemowych, które pogłębiały negatywną rolę ówczesnej polityki bankowej i wreszcie doprowadzenie do sytuacji, kiedy bank nie był w stanie oddziaływać na jednostki gospodarcze.

Po tych uwagach można przystąpić do sprecyzowania pojęcia automatyzmu kredytowego i rozliczeniowego. Wydaje się, że o automatyzmie można mówić w rzeczywistości tylko wtenczas, kiedy ma miejsce:

a) nieograniczone kredytowanie przez bank potrzeb przedsiębiorstw,

b) kredytowanie to następuje niezależnie od tego, jak przedsiębiorstwo pracuje,

c) wszystkie potrzeby przedsiębiorstwa tak prawidłowe, jak i nieprawidłowe są kredytowane na jednakowych warunkach,

d) opłata zobowiązań przedsiębiorstwa następuje przez bank bez zgody tego przedsiębiorstwa,

e) bank jest pozbawiony możliwości oddziaływania ekonomicznego na przedsiębiorstwo.

Określenie istoty automatyzmu kredytowego ma o tyle istotne znaczenie, że pojęcie to jest w literaturze ekonomicznej nadużywane w celu zdyskredyto-

¹⁾ M.S. Atlas: Kreditnaja reforma w SSSR. Moskwa 1932 r., s. 141.

²⁾ M.S. Atlas: Kreditnaja reforma w SSSR. Moskwa 1932 r., s. 151.

³⁾ N.N. Szabanowa: Bezhalicznyje raszczoty w SSSR. Moskwa 1930 r., s. 85.

⁴⁾ Sobranie zakonow i razporazhenii prawitelstwa SSSR. 1931 r., nr 18, str. 166.

wania każdej polityki kredytowej o bardziej liberalnym charakterze⁵⁾.

Zawarte w różnych rozwiązaniach w zakresie systemu kredytowego pewne elementy automatyzmu kredytowego i rozliczeniowego oznaczają, że dana polityka ma charakter liberalny, może często zbyt liberalny, ale to nie oznacza absolutnie, żeby w którymkolwiek kraju chciano, czy którykolwiek ekonomista chciał wprowadzić automatyzm kredytowy, to jest system, w którym bank rezygnowałby całkowicie z oddziaływania przy pomocy kredytu.

Wydaje się w związku z tym konieczne powrócić do analizy tych rozwiązań w krajach socjalistycznych po reformie kredytowej w ZSRR, które były oceniane przez niektórych ekonomistów jako automatyzm kredytowy czy rozliczeniowy. W szczególności należałoby jeszcze raz przyrzeć się rozwiązaniom polskim z lat 1950—1951 oraz obecnie obowiązującemu systemowi kredytowania i rozliczeń w Rumunii.

Niektórzy autorzy stoją także obecnie na stanowisku, że w latach 1950—1951 istniał w Polsce automatyzm kredytowy⁶⁾. Wydaje się, że tego rodzaju ocena jest niesłuszna.

Tak zwany przez niektórych „automatyzm kredytowy” w Polsce polegał na pokrywaniu z odrębnego rachunku pożyczkowego, tzw. kredytu przeterminowanego B, zobowiązań przedsiębiorstw, o ile w terminach płatności brak było pokrycia na jego rachunku bieżącym. Oplacenie zobowiązań miało miejsce tylko w tym przypadku, gdy odbiorca nie złożył odmowy akceptu. Jeśli zadłużenie z tytułu tego kredytu utrzymywało się dłużej niż przez 15 dni, powinna być o tym powiadomiona jednostka nadrzędna danego przedsiębiorstwa. Kredyt przeterminowany spełniał więc tu rolę sygnału, który miał zmusić przedsiębiorstwo, jego jednostkę nadrzędną i bank do zajęcia się nim ze względu na jego nieprawidłową działalność.

Rozwiązanie powyższe miało jedynie pewne elementy automatyzmu, gdyż ani bank nie opłacał zobowiązań bez uprzedniej zgody przedsiębiorstwa, ani też nie istniał równocześnie automatyzm kredytowania, gdyż poszczególne kredyty były udzielane na ściśle określone planowe potrzeby, a kredyt przeterminowany był wyżej oprocentowanym kredytem odrębnie ewidencjonowanym⁷⁾.

⁵⁾ Takie podejście do określenia automatyzmu kredytowego można znaleźć w wypowiedziach W. Prussa, który potrafi, w zależności od potrzeb, zmieniać poglądy co to jest automatyzm kredytowy. Píše on raz, że automatyzm kredytowy, to jest „taki system kredytowania i rozliczeń, w którym zapłata faktur dostawcy następowała bez zgody odbiorcy i bez względu na jego stan finansowy” („Wiadomości NBP” 1965, Nr 8, s. 261), a w innym miejscu, że „jest to taki system kredytowania przedsiębiorstw społecznych, w którym bank nie odmawia przedsiębiorstwu nigdy kredytu, w którym w związku z tym przedsiębiorstwo ma zawsze wystarczające środki na uregulowanie zobowiązań” („Wiadomości NBP” 1965, Nr 5, s. 144). Określenie ostatnie, w sposób istotny różniące się od pierwszego (brak wzmianki o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, o zgodzie odbiorcy na opłatę), należy uznać całkowicie za błędne. Oznacza ono bowiem, że każde bardziej elastyczne udzielenie kredytu podważa rozrachunek gospodarczy i uniemożliwia oddziaływanie bankowe, które może być osiągnięte tak przy pomocy wielkość kredytu, jak i przy pomocy jego ceny. A tylko wówczas można by mówić o automatyzmie kredytowym, gdyby w ogóle takiego oddziaływania nie było.

⁶⁾ Porównaj np. artykuł W. Prussa w zbiorze „Finanse Polski Ludowej w latach 1944—1960”. Warszawa 1964, s. 79.

⁷⁾ Porównaj wypowiedź M. Kucharskiego, który podkreśla szereg istotnych różnic między automatyzmem w ZSRR a „automatyzmem” pokrywania faktur w ciężar kredytu przeterminowanego w Polsce w latach 1949—1950. Píše on: „W porównaniu do pełnego automatyzmu rozliczeniowego i kredytowego w Związku Radzieckim w systemie kredytowym, stosowanym przez NBP, występowały następujące różnice”:

- 1) bank nie opłacał z rachunku kredytu przeterminowanego faktur, co do których odbiorca złożył zasadniczą odmowę akceptu, przez co nie występowało od tej strony rozluźnienie dyscypliny umownej między przedsiębiorstwami,
- 2) istniało ściśle rozgraniczenie między rachunkiem rozliczeniowym przedsiębiorstwa a rachunkiem kredytów,
- 3) poszczególne kredyty udzielane były tylko na ściśle określone potrzeby związane z realizacją planów przedsiębiorstw,
- 4) opłacenie zobowiązań przedsiębiorstw, nie znajdujących pokrycia w środkach na jego rachunku rozliczeniowym oraz w prawidłowo udzielanych kredytach, następowało

Tym niemniej rozwiązanie powyższe spotkało się z daleko idącą krytyką, która podkreślała niesłuszność niedoceniań roli kredytu jako instrumentu aktywnego oddziaływania banku oraz odciążenia dostawcy do interesowania się osobą odbiorcy w przypadku jego niewypłacalności⁸⁾.

Przy ocenie analizowanych rozwiązań należy jednak także wziąć pod uwagę warunki, w jakich były te rozwiązania wprowadzone. W szczególności należy podkreślić, że choć nie było wtenczas automatyzmu kredytowego, to istniał daleko idący liberalizm w finansowaniu wszystkich potrzeb przedsiębiorstw, w tym także i strat z rachunku wyrównawczego środków obrotowych, z którego były też spłacane kredyty bankowe.

Stworzenie jeszcze jednego źródła liberalnego pokrywania potrzeb przedsiębiorstwa w postaci kredytu przeterminowanego B było wysoce niebezpieczne.

Po drugie przedsiębiorstwa nie były ze sobą tak ściśle wtenczas powiązane przy pomocy umów planowych, jak to nastąpiło w okresie późniejszym. Mniej też była rozpowszechniona kooperacja w produkcji przemysłowej. Możliwości wzajemnego oddziaływania na siebie kontrahentów były znikome. Wzajemna dyscyplina płatnicza musiała się dopiero kształtować. Jakiegokolwiek elementy automatyzmu w rozliczeniach nie „wychowywały” przedsiębiorstw na tym odcinku.

Przedstawione warunki działania kredytu przeterminowanego B miały z pewnością bardziej istotne znaczenie dla negatywnej oceny tego systemu kredytowania procesu wymiany, niż sama technika udzielania tego kredytu, która w innych warunkach może być wykorzystana z korzyścią dla potrzeb gospodarki narodowej.

O ile jeszcze ogólna sytuacja w gospodarce narodowej w Polsce lat 1950—1951 może uzasadnić wnioski o zbyt dużym ograniczeniu możliwości ekonomicznego oddziaływania banku, to przenoszenie określenia automatyzmu kredytowego czy rozliczeniowego dla scharakteryzowania obecnego systemu rozliczeń i kredytowania w Rumunii jest stwierdzeniem niczym nie uzasadnionym⁹⁾.

Niesłuszność tego stanowiska wynika przede wszystkim z identyfikowania elastycznego udzielenia kredytu dla przedsiębiorstw z automatyzmem kredytowym. To ostatnie pojęcie, jak starałem się uzasadnić, ma swą historyczną genezę i w literaturze ekonomicznej i jest dość jednoznacznie zdefiniowane.

System kredytowy i rozliczeniowy, stosowany obecnie w Rumunii, nie ma nic wspólnego z automatyzmem kredytowym, jaki istniał w ZSRR w okresie reformy kredytowej, a więc z systemem, który uniemożliwiał oddziaływanie banku na przedsiębiorstwo, poza tym, że przy obu rozwiązaniach ma miejsce pełne zbliżenie ruchu kredytu do ruchu przedmiotu kredytowania — towaru, dzięki wysoce elastycznemu kredytowaniu potrzeb przedsiębiorstwa.

Rumuński system kredytowy opiera się na zasadzie, że kontrola bankowa może być tylko wówczas efektywna, jeżeli przedsiębiorstwo zostanie pozbawione tak możliwości korzystania ze środków innych przedsiębiorstw, jak i z tzw. luzów finansowych (nieodprowadzony do budżetu zysk, niewpłacone raty amortyzacyjne). W związku z tym z jednej strony bank w pełni kredytuje potrzeby przedsiębiorstwa — dostawcy, powstałe w wyniku realizacji jego produkcji, jak i potrzeby przedsiębiorstwa — odbiorcy, w związku z koniecznością zapłaty wymagalnych zobowiązań.

nie z nic nie reprezentującego rachunku bankowego, lecz z rachunku kredytu przeterminowanego o zdecydowanym charakterze,

- 5) utrzymano w pełni zasadę terminowości i zwrotności w stosunku do wszystkich właściwych kredytów,
- 6) sprawdzano faktury z tytułu robót inwestycyjnych i nie pokrywano ich w trybie określonym w pkt. 4, lecz wyłącznie ze środków przeznaczonych na finansowanie inwestycji.

(M. Kucharski: Kredyt krótkoterminowy i planowanie kredytowe. PWG, Warszawa 1956, s. 148).

⁸⁾ Stanowisko tego rodzaju reprezentował także autor w pracy „Zarys rozwoju systemu kredytowego w Polsce Ludowej”. Warszawa 1958 r., s. 161—162.

⁹⁾ Stwierdzenie takie spotykamy w artykule W. Prussa „Kredyt i rozliczenia pieniężne przedsiębiorstw społecznych”. „Wiadomości NBP” 1965, Nr 7, s. 226.

Równocześnie jednak w przypadku gdy przedsiębiorstwo ma poważne niedociągnięcia w swej pracy i nie podejmuje żadnych kroków w celu ich likwidacji, bank przestaje mu udzielać kredytu płatniczego i zobowiązuje dane przedsiębiorstwo do przeprowadzenia rozliczeń z dostawcami jedynie przy pomocy akredytywy, z tym że środki na otwarcie akredytywy przedsiębiorstwo może otrzymać tylko od jednostki nadrzędnej. W okresie, kiedy przedsiębiorstwo jest obowiązane rozliczać się przy pomocy akredytywy, nie może ono korzystać z jakichkolwiek kredytów.

Potrzeby przedsiębiorstwa, w zależności od ich charakteru, są kredytowane w sposób różnorodny. Potrzeby przewidziane w planie są finansowane przez kredyty limitowane, potrzeby prawidłowe nie przewidziane w planie przy pomocy kredytu przejściowego, potrzeby nieprawidłowe — przy pomocy kredytu przeterminowanego. Ten ostatni może powstać w trzech przypadkach: po pierwsze, jeżeli przedsiębiorstwo nie dysponuje odpowiednimi środkami na rachunku A (rozliczeniowym) na opłatę wymagalnych zobowiązań, po drugie, jeżeli przy kontroli zabezpieczenia okaże się, że dla części kredytu brak jest materialnego zabezpieczenia i po trzecie — jeżeli przedsiębiorstwo nie dysponuje odpowiednimi środkami dla spłaty wymagalnego kredytu. Kredyt przeterminowany może być spłacony dopiero w momencie, kiedy przyczyna, która go wywołała, zostanie usunięta.

Kredyt przeterminowany jest znacznie wyżej oprocentowany (12% rocznie), niż pozostałe kredyty (kredyty na należności od odbiorców — 2%, kredyty na zapasy — 4%).

Bank opłaca faktury tylko wtedy, kiedy na to wyrazi zgodę odbiorca. Następuje to dopiero po otrzymaniu przez odbiorcę nie tylko dokumentów rozliczeniowych, ale także samej dostawy i po dokonaniu jej kontroli jakościowej. Termin akceptu (7 dni) ule-

ga odpowiedniemu przedłużeniu w przypadku nieotrzymania w tym czasie dostawy.

Tych kilka uwag, dotyczących rozwiązań w systemie rumuńskim, stanowi chyba dostateczny dowód, że oddziaływanie bankowe, oparte, podobnie zresztą jak i w Polsce, na oddziaływaniu przy pomocy wysokości odsetek bankowych, ma również miejsce w Rumunii. Niezależnie od tego, bank wykorzystuje kredyt jako instrument sygnalizujący o wszelkich nieprawidłowościach w przedsiębiorstwach. O automatyzmie kredytowym czy rozliczeniowym trudno tu mówić.

* * *

W wielu krajach socjalistycznych obserwujemy obecnie próby znalezienia wyjścia pośredniego między dwoma wyżej prezentowanymi rodzajami polityki kredytowej. Polityka ta polega na szukaniu takiego rozwiązania, które by z jednej strony doceniało możliwość wykorzystania kredytu jako formy oddziaływania na gospodarkę narodową, a z drugiej strony doceniało specyficzną rolę kredytu w zakresie finansowania procesu wymiany. Chodzi tu o to przede wszystkim, żeby zapewnić zawsze przedsiębiorstwu dobrze pracującemu w sposób jak najbardziej elastyczny dostateczną ilość środków płatniczych, a równocześnie w stosunku do przedsiębiorstw źle pracujących stosować politykę indywidualnych ocen ich nieprawidłowych potrzeb oraz ewentualnego kredytowania tych potrzeb, ale na specjalnych warunkach.

Polityka ta opiera się poza tym na dwóch przesłankach, po pierwsze że możliwość oddziaływania przy pomocy wysokości kredytu jest bardzo ograniczona w warunkach gospodarki planowej, oraz po drugie, że istnieje znacznie większa możliwość oddziaływania przy pomocy wysokości odsetek bankowych.

LEON LASKOWSKI

Zagadnienie wieku pracowników Narodowego Banku Polskiego

Struktura wieku ludności jest zjawiskiem, które posiada poważny wpływ na szereg rozwiązań w polityce gospodarczej i socjalnej. Zjawiska związane ze strukturą wieku ludności mają szczególne znaczenie w gospodarce planowej, gdyż dokładna obserwacja tych zjawisk, a zwłaszcza prognozy na przyszłość, warunkują zaplanowanie tak ważnych elementów, jak na przykład zakres inwestycji produkcyjnych, budownictwa mieszkaniowego, rozwoju sieci szkolnictwa, zatrudnienia w gospodarce narodowej, wysokości zasiłków i rent itp.

Jest rzeczą powszechnie wiadomą, jak poważny problem w polityce gospodarczej naszego kraju stanowi tak zwany wyż demograficzny i w konsekwencji tego zjawiska — konieczność budowy szerokiej sieci szkół, a w obecnym planie pięcioletnim — konieczność zapewnienia półtora miliona nowych miejsc pracy dla młodzieży wchodzącej w wiek produkcyjny i co za tym idzie — odpowiedni podział dochodu narodowego w tym okresie. W ciągu najbliższych dziesięciu lat spotkamy się także z problemem wkraczania w wiek emerytalny poważnej grupy ludności.

Zjawiska te, mające tak ogromny wpływ w skali krajowej, posiadają również swe odbicie w poszczególnych grupach ludności, zawodach, a nawet w większych instytucjach, które w wielu wypadkach charakteryzują się poza tym swoją własną specyfiką, często odmienną dla każdej z tych grup. W instytucji tego typu jak Narodowy Bank Polski, która zatrudnia ponad 20 tysięcy pracowników, i która od wielu lat posiada ukształtowaną strukturę i formę działalności, zjawiska związane z wiekiem załogi —

obok struktury tej załogi pod względem płci — posiadają zasadnicze znaczenie.

Na obecną sytuację kształtowania się wieku załogi NBP złożyły się zarówno zjawiska demograficzne, typowe dla całego kraju, jak również czynniki związane z charakterem oraz rozwojem samej instytucji. W różnych etapach rozwoju NBP czynnik wieku w różny sposób rzutował na politykę personalną.

Pracę w banku rozpoczęliśmy w oparciu o tak zwaną starą kadre przedwojennych bankowców, co rzutowało na ówczesną strukturę wieku załogi. W końcu roku 1945 zaledwie 36,3% ogółu pracowników stanowili pracownicy poniżej lat 40; jeśli chodzi o kadre kierowniczą, to ponad połowę stanowili ludzie, którzy przekroczyli 50 lat życia. A więc już u zarania naszej instytucji wyonili się problem odmłodzenia kadry pracowników, zwłaszcza kadry kierowniczej. Przejawiło się to w szerokiej akcji fundowania stypendiów, która oprócz aspektów społeczno-politycznych miała na celu również odmłodzenie kadry fachowej i kierowniczej. Reorganizacja bankowości, zapoczątkowana dekretem z dnia 25 listopada 1948 roku, przyniosła w tym zakresie radykalne zmiany. Wzrost ilości pracowników z około 5.700 osób w roku 1948 do około 25.500 w roku 1953 przyniósł z sobą zasadniczą zmianę w strukturze wieku załogi. Do nowo otwieranych placówek banku przyjmowano w większości pracowników młodych, na przykład absolwentów szkół średnich, przez co nastąpiła w omawianym okresie gwałtowna ewolucja, gdyż już w końcu roku 1959 odsetek pracowników poniżej lat 40 wzrósł do 60,6%.

Proces ten przyniósł z kolei nowe kłopoty, wynikające ze słabego przygotowania zawodowego pracowników nowo angażowanych, jak również związane z trudnościami w obsadzaniu stanowisk średniej kadry kierowniczej i koniecznością rozwinięcia szerokiej akcji szkoleniowej itp. Od tego czasu minęło przeszło dziesięć lat, które, rzecz oczywista, przyniosły z sobą zmiany w omawianej dziedzinie.

Jak więc wygląda obecnie nasza załoga pod względem wieku i jakie wynikać mogą z tego konsekwencje. Analizując to zjawisko, oprzemy się na danych z roku 1964, ponieważ nie dysponujemy świeższymi danymi, które pozwoliłyby na ujęcie tego zagadnienia w szerszym zakresie. Wydaje się jednak, że nie zmniejszy to w zasadzie wartości przedstawionych niżej danych, chodzi bowiem o pokazanie podstawowych proporcji i głównych kierunków ewolucji, w odniesieniu do których upływ roku lub nawet kilku lat w obecnej sytuacji nie odgrywa większej roli.

Poniższe zestawienie obrazuje strukturę wieku pracowników umysłowych wszystkich szczebli i jednostek organizacyjnych banku:

do 25 lat	— 16,4%
od 26 do 35 lat	— 38,2%
od 36 do 45 lat	— 23,8%
od 46 do 55 lat	— 13,1%
powyżej 55 lat	— 8,4%

Wskaźniki te niewiele jednak mówią, o ile nie porównamy ich z innymi danymi, mogącymi stanowić przynajmniej w przybliżeniu kryterium porównawcze. Niestety, dane, którymi dysponujemy, są dość ograniczone ze względu na układ statystyczny i możliwości porównawcze. W ostatnim Roczniku Statystycznym, który opiera się na danych z roku 1964, możemy wziąć pod uwagę dwie grupy zatrudnienia, najbardziej zbliżone do struktury zatrudnienia w NBP, a mianowicie „Instytucje bankowe i ubezpieczeniowe” oraz „Administracja i wymiar sprawiedliwości”. Z danych tych możemy jedynie wyczytać, że w NBP odsetek pracowników powyżej lat 55, wynoszący 8,4%, jest niższy niż w każdej z wymienionych grup, w których wynosi on odpowiednio 10,5% i 11,8%.

Znacznie więcej może nam powiedzieć przedstawienie tego zagadnienia w ujęciu dynamicznym, tym bardziej że w strukturze wieku pracowników NBP w ciągu ostatnich pięciu lat przejawiały się wyraźne tendencje, którym musimy poświęcić nieco więcej uwagi.

Dane porównawcze na dzień 1 stycznia 1959 roku i na dzień 1 stycznia 1964 roku obrazuje tabela 1.

Tabela 1
(w procentach)

Data	do 25 lat	od 26 do 35 lat	od 36 do 45 lat	od 46 do 55 lat	powyżej 55 lat
1.I.1959 rok	25,5	35,5	17,7	14,1	7,2
1.I.1964 rok	16,4	38,2	23,8	13,1	8,4
różnica w punktach	— 9,1	+ 2,7	+ 6,1	— 1,0	+ 1,2

Z powyższej tabeli wynika, że w ciągu ostatnich pięciu lat w strukturze kadry pracowniczej NBP znacznie obniżył się procent pracowników najmłodszych. Jeszcze w roku 1959 pracownicy w wieku do lat 25 stanowili jedną czwartą ogółu załogi. Spadek o 9,1 punktu nastąpił na rzecz innych grup wieku, a szczególnie grupy pracowników od 36 do 45 lat. Tak więc przeciętny wiek pracownika NBP przesunął się do grupy tak zwanego „wieku średniego”. Gdy w roku 1959 średni wiek pracownika NBP wynosił 34,9 roku, to w roku 1964 wynosi już 36,5 roku, to znaczy przekroczył umownie przyjętą granicę 35 lat, jako granicę tak zwanego „wieku średniego”.

Czy przedstawiony wyżej proces posiada jakieś znaczenie praktyczne? Oczywiście, tak. Jest on bowiem wynikiem stabilizacji tej części załogi w wieku

od 26 do 30 lat, która swoje losy i przyszłość wiąże z naszą instytucją. Tę stabilizację znacznej części załogi potwierdza fakt, że odsetek pracowników ze stażem pracy ponad dziesięciolecie wzrósł w omawianym pięcioleciu z 24,8% do 57,0%, to znaczy przeszło o sto procent. Proces ten pociąga za sobą wiele zjawisk natury zawodowej i społecznej, tym bardziej, że z biegiem lat należy liczyć się ze stopniowym przesuwaniem się znacznych grup pracowników do wyższych przedziałów wieku. Równolegle ze wzrostem wieku i stażu pracownicy zwiększają swe umiejętności zawodowe, jednak jednocześnie wzrasta niebezpieczeństwo zrutynizowania. Powoduje to konieczność odpowiedniego doboru form szkolenia i doskonalenia kadr, który niwelowałby narastające zjawiska ujemne.

Wspomniane wyżej procesy warunkują niewątpliwie wiele zjawisk natury socjologicznej. Wzrost liczby pracowników w starszym wieku, postępujący równolegle z okresem zatrudnienia w tej samej instytucji, powoduje kształtowanie się specyficznego, czasem dość zamkniętego środowiska, które niezbyt chętnie przyjmuje i asymiluje nowych, znacznie młodszych od siebie kolegów. Zjawisko to, chociaż nie występuje jeszcze w większym nasileniu, jednak w miarę upływu lat może przybierać na sile i powodować niepożądane skutki.

Dotychczas przedstawiliśmy ogólny obraz całej załogi banku, jeśli chodzi o jej wiek, jednak różne zjawiska związane z tym są bardziej charakterystyczne dla poszczególnych grup pracowników. Mam tu na myśli tak zwane szczeble organizacyjne, piony pracy, a nawet typowe stanowiska i zespoły pracowników. Jest rzeczą powszechnie wiadomą, że pracownicy centrali i oddziałów wojewódzkich NBP są na ogół starsi niż pracownicy oddziałów operacyjnych. Przykładowo można podać, że w oddziałach operacyjnych pracownicy w wieku do lat 25 stanowią 18%, w centrali — 6,6%, a w oddziałach wojewódzkich tylko 2,8%. Wiek 55 lat przekroczyło w oddziałach operacyjnych 7,4%, w centrali 18,5%, w oddziałach wojewódzkich — 14,2%. Różnice są wyraźne, a staną się jeszcze bardziej wyraźne, gdy stwierdzimy, że w oddziałach operacyjnych najliczniejszą grupę stanowią pracownicy w wieku od 26 do 35 lat, w centrali zaś i w oddziałach wojewódzkich od 36 do 45 lat. Wyższy wiek pracowników szczebli zarządzających jest rzeczą zupełnie naturalną, a nawet korzystną. Wynika to również między innymi z faktu zatrudnienia w oddziałach dużej liczby pracowników w operacjach bankowych, w których niepotrzebny jest dłuższy staż pracy, zaś osoby młodsze sprawniej i szybciej wykonują odpowiednie czynności.

Występują tu jednak i zjawiska ujemne, dotyczy to szczególnie tych jednostek centrali, które stanowią nadbudowę pionu operacyjnego, jak na przykład Departament Operacyjno-Rachunkowy i Skarbiec Emisyjny. W jednostkach tych pracuje znikoma liczba osób w wieku do lat 35, natomiast w wieku ponad 55 lat w Skarbcu Emisyjnym znajduje się 38% pracowników, a w Departamencie Operacyjno-Rachunkowym ponad 45%.

Sytuacja ta każe zastanowić się nad niedaleką przyszłością tych komórek, nad uzupełnieniem ich młodszą i równocześnie wysoko wykwalifikowaną kadrą, zdolną do rozwiązywania trudnych zadań, które w coraz większym stopniu występują w tym pionie pracy.

Przed centralą banku stoi również inne poważne zagadnienie. W ciągu najbliższych czterech — pięciu lat ponad stu pracowników osiągnie wiek emerytalny, co stanowi 10% ogółu zatrudnionych. Wystąpi wówczas potrzeba intensywnego uzupełnienia braków i to w ogromnej większości pracownikami o wysokich kwalifikacjach i w dużej mierze o poważnym doświadczeniu i praktyce ekonomicznej i bankowej. Wiemy z doświadczenia, że realizacja tego zadania nie będzie łatwa.

W oddziałach operacyjnych przechodzenie pracowników na emeryturę nie będzie we wspomnianym wyżej okresie stanowiło w skali ogólnej większego problemu. Wiek emerytalny osiągnie około 800 pracowników, to — ujmując rzecz statystycznie — przy-

padnie pod dwóch pracowników na oddział operacyjny. Mówiąc o oddziałach operacyjnych, można parę słów poświęcić odmiennemu kształtowaniu się struktury wieku pracowników pionu kredytowego i operacyjno-rachunkowego. Statystyka potwierdza tu powszechnie znaną prawdę, że pracownicy kredytowi stanowią zespół starszy wiekiem od pracowników pionu operacyjnego wziętych jako całość, co nie znaczy, że na poszczególnych stanowiskach tego pionu pracy sytuacja kształtuje się całkiem odmiennie. Gdy chodzi o zespół pracowników kredytowych, to wieku średniego (do 35 lat włącznie) nie osiągnęło jeszcze 54% pracowników, czyli 2 709 osób, w pionie zaś operacyjnym wieku tego nie osiągnęło 63%, czyli 6 000 osób.

Zatrzymajmy się nieco nad sprawą wieku w poszczególnych grupach stanowisk. Na wstępie omówimy grupę dyrektorów oddziałów operacyjnych. Wiek ogromnej większości dyrektorów waha się w granicach 35—55 lat; powyżej 55 lat osiągnęło 13% (52 osoby); najmniejszą grupę stanowią osoby do 35 lat, gdyż liczba ich wynosi 30 osób, co stanowi 7,5%. W roku 1959 w grupie wieku do lat 35 było 99 osób, co stanowiło blisko 25% ogólnego stanu. Zjawisko to jako takie jest zupełnie naturalne, jednakże proces przechodzenia do średniej i starszej grupy wieku jest w tej kadrze znacznie szybszy niż w innych grupach pracowników. Należy oczekiwać, że w okresie najbliższych dziesięciu — piętnastu lat nasza podstawowa kadra kierownicza będzie wkraczała w wiek 55—60 lat, a więc ulegnie poważnemu „zestarzeniu”. Zjawisku temu trudno jest przeciwdziałać, można jednak równoważyć je w pewnym stopniu przez stałe uzupełnianie tej kadry ludźmi młodymi. Dlatego też obecnie kwalifikuje się do kadry rezerwowej

ich ilości w dużych ośrodkach miejskich, w których na ogół kadra kierownicza w pionie operacyjno-rachunkowym jest najstarsza.

Drugim ważnym momentem jest konieczność uwzględnienia przy typowaniu do tej rezerwy większej niż dotychczas liczby osób posiadających studia wyższe prawnicze lub ekonomiczne, bowiem w zespole naczelników wydziałów operacyjnych w ciągu najbliższych lat powinny zachodzić zmiany w kierunku poprawy struktury kwalifikacji, a zwłaszcza zapewnienia w dużych oddziałach operacyjnych odpowiedniej liczby pracowników z wyższymi kwalifikacjami.

Jeśli chodzi o stanowiska skarbników, to proces zapewnienia młodszej kadry na miejsce osób przechodzących na emeryturę jeszcze bardziej wiąże się z koniecznością poprawy struktury kwalifikacji tego zespołu. Jak bowiem wiadomo, pomimo dużego doświadczenia i wysokich walorów moralnych, które cechują tych pracowników, przeciętny poziom ich kwalifikacji jest stosunkowo niski, o czym świadczy fakt, że około 50% skarbników i starszych skarbników nie posiada dotychczas wykształcenia średniego, w grupie zaś pracowników w wieku ponad lat 46 kwalifikacji tych nie posiada aż 60% skarbników.

W polityce kadrowej i socjalnej banku jednym z najważniejszych zagadnień jest sprawa zatrudnienia kobiet. Jak wiadomo, proces feminizacji załogi postępuje z roku na rok, osiągając w roku 1965 w skali całego banku około 72%. Czytelnika niewątpliwie zainteresuje, jak problem wieku przedstawia się w odniesieniu do poszczególnych płci. Obrazuje to tabela 2.

Tabela 2
(w procentach)

		Ogółem pracowników umysłowych	do lat 25	od lat 26 do lat 35	od lat 36 do lat 45	od lat 46 do lat 55	powyżej 55 lat
Centrala*)	kobiet	407	11,3	30,2	31,0	15,0	12,5
	mężczyzn	464	2,6	19,8	34,3	19,8	23,5
Oddziały wojewódzkie	kobiet	547	4,6	32,0	38,8	18,6	6,0
	mężczyzn	695	1,4	12,7	39,4	25,8	20,7
Oddziały operacyjne	kobiet	11856	22,1	45,7	19,8	8,8	3,6
	mężczyzn	4184	6,5	24,9	28,9	21,6	18,1
Ogółem	kobiet	12810	21,0	44,6	21,0	9,4	4,0
	mężczyzn	5343	5,5	22,9	30,8	22,0	18,8

*) W centrali nie ujęto pracowników Zakładu Rachunkowości Zmechanizowanej ze względu na specyfikę jednostki i całkowitą odmienną strukturę kadrową w stosunku do pozostałych jednostek centrali.

na te stanowiska przede wszystkim pracowników młodszej generacji.

Znacznie większą troskę musi budzić sytuacja w zakresie wieku na niektórych podstawowych stanowiskach w pionie operacyjno-rachunkowym, a szczególnie głównych księgowych i skarbników. W obydwu tych grupach około 50% pracowników przekroczyło 46 lat, jednakże zasadniczym problemem jest tu znaczna ilość pracowników w tak zwanym wieku przedemerytalnym. Wśród głównych księgowych i naczelników wydziałów operacyjnych wiek ten osiągnęło ponad 40 osób, czyli około 10%, co się zaś dotyczy starszych skarbników i skarbników, to na ogólną ich liczbę 502 osoby do wieku emerytalnego zbliżyło się przeszło 80 osób, co stanowi około 16%. Sytuacja ta zmusza do aktywnego działania w kierunku zabezpieczenia rezerw na miejsce tych, którzy w niedługim czasie będą odchodzić na emeryturę. Problem nie jest zresztą natury ilościowej. Gdy chodzi na przykład o stanowiska głównych księgowych, oddziały wojewódzkie mają przygotowaną znaczną rezerwę, z której około 60% nie przekroczyło 35 lat, co stanowi gwarancję pewnego odmładzania tej grupy pracowników. Gorzej przedstawia się sprawa terytorialnego rozmieszczenia tych rezerw, między innymi niewielkie

Dane zawarte w tabeli 2 cechuje wiele niezmiernie charakterystycznych momentów. Znacznie bardziej zrównany wiek występuje u mężczyzn i kobiet pracujących w centrali i w oddziałach wojewódzkich banku, natomiast w oddziałach operacyjnych możemy mówić o całkowicie odmiennej strukturze wieku w tych grupach, co zresztą ze względu na liczebność tego szczebla organizacyjnego w zasadniczy sposób rzutuje na ukształtowanie się wskaźników w skali całego banku. Najbardziej uderzającym zjawiskiem jest szczególnie niski odsetek mężczyzn w wieku do lat 25. Jednakże same relacje procentowe nie dają pełnego obrazu. Gdy tej grupie wieku przyjrzymy się w ujęciu ilościowym, przedstawia się nam następujący obraz: w całym banku w wieku do 25 lat pracuje około 290 mężczyzn i około 2 700 kobiet, a więc statystycznie na jednego mężczyznę w tym wieku przypada ponad 9 kobiet w tym samym wieku. Również w następnej grupie wieku, to jest od 26 do 35 lat odsetek kobiet jest prawie dwukrotnie większy niż odpowiedni odsetek w grupie mężczyzn. Poza tym w grupie tej występuje relatywnie i absolutnie największa liczba kobiet, podczas gdy najwięcej mężczyzn pracuje w banku w wieku od 36 do 45 lat.

W najwyższych grupach wieku relatywna przewaga

mężczyzn jest zupełnie wyraźna, chociaż w stosunku do wieku powyżej 55 lat musimy dokonać pewnej korekty, ze względu na wyższą granicę wieku emerytalnego u mężczyzn.

Tak obraz ten kształtował się w roku 1964 i może on stanowić podstawę do stawiania prognoz na przyszłość. W ciągu najbliższych dziesięciu lat nastąpią niewątpliwie pewne przesunięcia w strukturze wieku poszczególnych płci, a tym samym i w ogólnych relacjach. Biorąc pod uwagę fakt, że wśród nowo przyjmowanych pracowników w znacznej większości przeważają kobiety, w przewidywanym okresie ogromna przewaga procentowa kobiet powstanie również, jeśli chodzi o wiek 26–35 lat, a równocześnie wielu mężczyzn, których większość obecnie jest już w starszym wieku, będzie z banku odchodzić. W ten sposób proces feminizacji załogi banku będzie postępował nadal.

W poszczególnych grupach wieku występują również pewne odmienności w zakresie stopnia wykształcenia pracowników banku, obraz tego daje tabela 3.

Tabela 3
(w procentach)

Wykształcenie	do 35 lat	od 36 do 45 lat	powyżej 46 lat
wyższe	6,9	17,8	16,6
średnie	68,9	46,8	43,7
niższe	24,2	35,4	39,7

Na ukształtowanie się obrazu przedstawionego w tej tabeli pewien wpływ posiada fakt, że wśród pracowników w młodszym wieku znaczny odsetek stanowią pracownicy pionu operacyjno-rachunkowego, w którym, jak wiadomo, pracuje bardzo nieznaczny odsetek osób z wyższym wykształceniem. Niemniej znacznie niższy procent pracowników z wyższym wykształceniem wśród ludzi młodych niż wśród ludzi w wieku średnim i starszym może stanowić sygnał do głębszego zastanowienia się nad tą sytuacją. Otóż bardziej szczegółowe dane, dotyczące pracowników zatrudnionych w pionie kredytowym, potwierdzają ogólną tendencję relatywnie mniejszej liczby pracowników z wyższym wykształceniem w grupie wieku do 35 lat niż w grupach starszych.

Na sytuację tę rzutuje przede wszystkim stosunkowo mała liczba absolwentów szkół wyższych zgłaszających się do pracy w banku. Głównym źródłem poprawy sytuacji w zakresie wyższego wykształcenia jest dokształcanie się pracowników. Znaczna ich część rozpoczyna studia około lub po 30 roku życia, kończy je natomiast około 35 roku życia lub później, co oczywiście powiększa statystycznie wyższe przedziałki wieku. Sytuację tę można uznać jako zadowalającą pod warunkiem jednak, że proces dokształcania się i kończenia studiów wśród pracowników banku utrzyma się nadal na tak wysokim jak obecnie poziomie. W przeciwnym razie wpływ czasu mógłby zaważyć na pogorszeniu się struktury wykształcenia pracowników banku ze względu na stosunkowo wyższy udział pracowników z wyższym wykształceniem w najstarszej grupie wieku.

Poza tym sam fakt niższego udziału pracowników z wyższym wykształceniem wśród pracowników młodych do 35 roku życia jest sam w sobie zjawiskiem niezbyt pożądanym. W tym wieku bowiem występuje u ludzi największa „ekspansja zawodowa” oraz zdolność przyswajania wiadomości. Dlatego też w polityce kadrowej w maksymalnym stopniu należy dążyć do przyjmowania absolwentów szkół wyższych. Wart jest chyba rozważenia postulat, aby wśród absolwentów szkół średnich, po okresie dwóch — trzech lat pracy, wyszukiwać jednostki najbardziej wartościowe i zdolne oraz skłaniać je do podjęcia studiów ekonomicznych z równoczesnym fundowaniem stypendiów. Nie można w tym przypadku kierować się krótkofalowym efektem w postaci dalszego zatrudnienia tych pracowników, przeważać musi

polityka dalekowzroczna uzyskania większych korzyści po upływie kilku lat.

Odrotną sytuację notujemy w zakresie wykształcenia średniego. Największy odsetek pracowników z tym wykształceniem obserwujemy w wieku do lat 35, przy czym przewaga nad pozostałymi grupami wieku jest tu zdecydowana. Oczywiście, że z upływem czasu będziemy notowali dalszy wzrost ilości i udziału pracowników ze średnim wykształceniem, a tym samym spadek pracowników z wykształceniem niższym, którego procent jest obecnie najwyższy wśród pracowników, którzy przekroczyli 46 lat życia.

Jest jeszcze jedno zagadnienie, które warto pokrótce omówić dla całości obrazu kształtowania się wieku pracowników banku. Jest to sprawa zaangażowania pracowników w organizacjach politycznych. Ze względu na posiadany układ statystyczny oraz stosunkowo niewielki stopień uczestnictwa pracowników w innych stronnictwach politycznych, potraktujemy oddzielnie grupę osób należących do PZPR i wszystkich pozostałych pracowników.

Porównanie możemy rozpocząć od ogólnego stwierdzenia, że przeciętny wiek członków partii jest wyższy od przeciętnego wieku pozostałych pracowników, bowiem w tej pierwszej grupie 41,1% członków partii jest w wieku do 35 lat, w drugiej zaś grupie odpowiedni odsetek wynosi 57,1%. Największa liczbowo i procentowo grupa członków partii rekrutuje się z osób w wieku od 36 do 45 lat (34,4%), podczas gdy w drugiej z omawianych grup wskaźnik ten wynosi 21,9%.

Najbardziej charakterystyczny jest w tym zakresie układ w najmłodszej grupie wieku i on też najbardziej zaważył na ogólnej sytuacji. Wśród członków partii grupa w wieku do lat 25 stanowi zaledwie 8%, a pozostałych pracowników — 18%. Zjawisko to można wytłumaczyć wieloma przyczynami, a głównie dużym odsetkiem kobiet w tym wieku oraz zaangażowaniem młodych ludzi w organizacjach ZMS i ZMW. Udział kobiet w PZPR, których, jak wiadomo, przeważająca liczba występuje właśnie w najmłodszych grupach wieku, jest znacznie niższy niż udział mężczyzn. Na każde sto kobiet zatrudnionych w banku 7,4% należy do PZPR, a na każdych stu mężczyzn liczba ta kształtuje się w wysokości 35,4%, to znaczy, że udział zaangażowania mężczyzn w organizacji partyjnej jest ponad czterokrotnie wyższy niż udział kobiet. Jest to jedna z przyczyn. Jak wyżej wspomnieliśmy, drugą z przyczyn jest dość znaczny stopień udziału młodych pracowników w organizacjach młodzieżowych. W wieku do 25 lat 25% pracowników to członkowie ZMS i ZMW. Tak więc relatywnie wyższa struktura wieku członków PZPR ma swoje naturalne przyczyny i uzasadnienie, tym bardziej że od członka partii wymagane jest większe doświadczenie życiowe, polityczne i zawodowe.

Niemniej przedstawiona wyżej sytuacja na tym odcinku powinna dać asumpt do rozważenia perspektyw rozwojowych. Można chyba bez obawy popełnienia błędu stwierdzić, że z biegiem lat organizacja partyjna w banku, wzięta jako całość, może ulegać procesowi względnego „starzenia się”. Proces taki nie byłby jednak korzystny, a przecież można i należy temu przeciwdziałać przez liczniejsze przyjmowanie do partii młodych pracowników, zwłaszcza spośród aktywu ZMS i ZMW oraz aktywnych społecznie i zawodowo kobiet.

Przedstawiona w niniejszym szkicu sprawa wieku pracowników Narodowego Banku Polskiego ujmując to zagadnienie przede wszystkim w aspekcie statystycznym i nie wydobywa wszystkich momentów społecznych, a także przyczyn i skutków poszczególnych zjawisk. Elementy te mogą być ujęte szerzej i głębiej w odpowiednich opracowaniach socjologicznych, wydaje się jednak, że poszczególne zjawiska, wymienione w niniejszym artykule, stanowić mogą pewien przyczynek do bardziej wnikliwego rozpatrzenia i zastanowienia się przez kierowników jednostek organizacyjnych banku, zwłaszcza jednostek liczebnie największych, nad sytuacją kadrową swych komórek oraz nad perspektywą ich rozwoju.

WITOLD KIEŻUN

Decentralizacja zarządzania w oddziałach operacyjnych NBP

Zakres obowiązków i uprawnień dyrektora oddziału operacyjnego NBP ograniczony jest z jednej strony ogólnymi zasadami, sformułowanymi w przepisach organizacyjnych dla oddziałów operacyjnych, z drugiej — wieloma szczegółowymi przepisami, mieszczącymi się bądź to w instrukcjach służbowych, bądź to w doraźnych zarządzeniach prezesa banku. Możliwość przekazywania uprawnień dyrektora przewiduje punkt 16 przepisów organizacyjnych¹⁾ dla oddziałów operacyjnych. Zakres delegacji ograniczony jest jednak dwoma warunkami:

- 1) dyrektor może uprawnienia swoje przekazać jedynie naczelnikom,
- 2) jedynie w tym przypadku „o ile przepisy nie stanowią inaczej”.

Drugi warunek nie jest zupełnie jasno sformułowany, nie wiadomo, czy chodzi tu o wszystkie przepisy, w których wymienia się dyrektora „expressis verbis”, określając jego uprawnienia i obowiązki, czy tylko przepisy, w których wyraźnie się stwierdza, że dyrektor „osobiście” musi coś wykonywać. Poza tym w przepisie tym mowa tylko o przekazywaniu uprawnień; czy oznacza to, że nie dotyczy on możliwości przekazywania obowiązków²⁾? Nie zawsze bowiem jest łatwo określić, co jest uprawnieniem, a co obowiązkiem dyrektora; w przepisach szczegółowych spotykamy różne zwroty. Czasem stosuje się formę „dyrektor może”, czasem „dyrektor jest odpowiedzialny”, a czasem „dyrektor ustala”, „decyduje” lub „na-leży do kompetencji dyrektora”. Z drugiej strony trudno sobie wyobrazić sens przekazania swoich uprawnień (kompetencji) bez przekazywania obowiązków. Przyjąć więc należy, że intencją ustawodawcy było stworzenie ograniczonej możliwości przekazywania przez dyrektora swoich obowiązków i uprawnień naczelnikom wydziałów. Wymaga również wyjaśnienia sprawa odpowiedzialności w przypadku przekazania swoich uprawnień.

W rozważaniach teoretycznych problem ten jest różnie widziany. J. Zieleniewski³⁾ jest zdania, że „po przekazaniu podwładnemu określonych obowiązków i odpowiadającego im zakresu uprawnień do decydowania, przekazujący pozostaje w przekazanym zakresie spraw odpowiedzialny tylko za dokonany wybór podwładnego i za określenie zakresu przekazanych mu obowiązków i uprawnień (ze względu na odpowiedniość moralnych i fachowych kwalifikacji podwładnego do przekazanego mu zakresu spraw)”. J. Lutosławski⁴⁾ natomiast twierdzi, że przekazanie części swoich uprawnień „nie zwalnia... jednak delegującego od odpowiedzialności przed swym zwierzchnikiem za wszystko, co uczyni delegowany”. Trzeci sposób widzenia tego problemu, to przyjęcie zasady całkowitego zwolnienia „przełożonego z odpowiedzialności za przekazany zakres spraw”⁵⁾.

¹⁾ „Dyrektor oddziału może przekazać niektóre uprawnienia, zastrzeżone dla niego, naczelnikom wydziałów w ustalonym przez siebie zakresie, o ile przepisy nie stanowią inaczej”.

²⁾ Teoretycznie rzecz biorąc zasada prawidłowego „roz-mieszczenia” zakresu działania opiera się ściśle na rzeczowym pokrywaniu się zakresu przekazywanych obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień. W praktyce zdarzają się częste przypadki łamania tej zasady; porównaj J. Zieleniewski: Organizacja zespołów ludzkich; PWN, Warszawa 1964, s. 524.

³⁾ Op. cit. s. 432.

⁴⁾ Jerzy Lutosławski: Człowiek w przedsiębiorstwie przemysłowym; PWT, Warszawa 1960, s. 40.

⁵⁾ J. Zieleniewski: op. cit. s. 433 — cytuję orzeczenie Sądu Najwyższego, w którym naczelny dyrektor wielkiego przedsiębiorstwa został zwolniony od odpowiedzialności za uchybienia popełnione przez osoby, którym przekazał swoje uprawnienia.

Z analizy treści przepisów organizacyjnych dla oddziałów operacyjnych (zarządzenie prezesa banku) wynika, że w formalnej organizacji bankowej przyjęta została zasada sformułowana przez Lutosławskiego. Obok bowiem ograniczonej możliwości przekazywania uprawnień w wyraźny sposób stwierdzono, że „dyrektor oddziału odpowiedzialny jest za wykonanie zadań oraz organizację oddziału”⁶⁾. W świetle tego formalnoprawnego stanu interesującym problemem jest faktyczna ilość przekazywanych obowiązków i uprawnień przez dyrektorów oddziałów. Odpowiedź na to pytanie dają wyniki specjalnych badań ankietowych, którymi objęto 65 dyrektorów. Wstępną czynnością do sporządzenia ankiety było drobiazgowo ustalenie obowiązków ciążących na dyrektorach w świetle obowiązującej dokumentacji formalnoprawnej. Klasyfikacja wszystkich wewnątrzbankowych aktów normatywnych (instrukcje, zarządzenia prezesa) dokonywana jest w układzie przedmiotowym, według podziału na piony i działy. Wobec dużej ilości obowiązujących przepisów, klasyfikacja podmiotowa w odniesieniu do osoby dyrektora napotyka pewne trudności. Pomocne jest tu opracowanie Wydziału Organizacji Oddziału Wojewódzkiego NBP w Lublinie, zawierające spis zadań i obowiązków dyrektora oddziału operacyjnego⁷⁾. Wykaz ten grupuje obowiązki dyrektora w następującym układzie:

Określone zadania	Sposób wykonania	
	dyrektor oddziału	upoważnieni

Podział przedmiotowy obejmuje zagadnienia organizacyjne, gospodarkę własną oddziału, inne zagadnienia pionu C, zagadnienia kadrowe, zagadnienia administracyjno-gospodarcze, zagadnienia operacyjno-rachunkowe, zagadnienia związane z kredytowaniem i kontrolą przedsiębiorstw i pozostałe zagadnienia planistyczno-kredytowe. Wyszczególnione zadania, sformułowane w sposób niejednolity, dotyczą bądź szczegółowych drobnych obowiązków, bądź ujmują cały zakres funkcji dyrektora. W rubryce „sposób wykonania — dyrektor oddziału” wymienione są zadania, które szczegółowe przepisy obowiązujące wiążą z osobą dyrektora.

W rubryce „upoważnieni” wymieniono osoby, które zgodnie z przepisami mogą również wykonywać dane zadania zamiast dyrektora na mocy jego upoważnienia⁸⁾. Ilość zadań i obowiązków, wyszczególnionych według tego układu, przedstawia tabela 1.

Niewątpliwie, dla oceny stopnia obciążenia dyrektora trzeba by było przeanalizować częstotliwość i rangę występujących zadań. Tym niemniej już sama możliwość sformułowania, na podstawie obowiązujących przepisów, tak dużej ilości zadań do wykonania przez dyrektora wskazuje na poważny zakres jego osobistego zaangażowania. Zwraca uwagę również proporcja pomiędzy zakresem osobistej interwencji, a przewidywaną w strukturze formalno-

⁶⁾ Przepisy organizacyjne dla oddziałów operacyjnych — Zbiór obowiązujących zarządzeń NBP C-I Organizacja Banku, s. 51, punkt 11.

⁷⁾ Orientacyjny zakres zadań i obowiązków dyrektora oddziału operacyjnego Narodowego Banku Polskiego. Narodowy Bank Polski, Oddział Wojewódzki w Lublinie, Wydział Organizacji — Lublin, luty 1961 r., maszynopis powielony.

⁸⁾ Chodzi tu o taką sytuację normatywną, w której przepis zobowiązuje dyrektora lub osobę przez niego upoważnioną do wykonywania określonego zadania.

Tabela 1

Z zakresu	Ilość zadań wykonywanych osobiście przez dyrektora	Ilość zadań wykonywanych przez osoby upoważnione
I. Zagadnień organizacyjnych	61	6
II. Gospodarki własnej	12	4
III. Innych zagadnień pionu C	50	9
IV. Zagadnień kadrowych	14	—
V. Zagadnień administracyjno-gospodarczych	5	—
VI. Zagadnień operacyjno-rachunkowych	12	—
VII. Zagadnień związanych z kredytowaniem i kontrolą przedsiębiorstw	22	2
VIII. Pozostałych zagadnień planistyczno-kredytowych	27	6
Razem	213	27

prawnej możliwości wyřęczenia się osobami upoważnionymi.

Biorąc pod uwagę, że materiały z roku 1961 są częściowo nieaktualne, przeanalizowaliśmy ponownie całość przepisów i zarządzeń obowiązujących w dniu 1 października 1964 roku oraz sporządziliśmy nowy, szczegółowy wykaz. W wykazie tym znalazły się jedynie konkretne obowiązki — uprawnienia, wyszczególnione w instrukcjach i zarządzeniach prezesa banku, odniesione do osoby dyrektora. Utrzymano układ według pionów działalności — A, B, C. W ramach działalności kredytowej (pion A) wyszczególniono 19 obowiązków-uprawnień dyrektora. W pionie B (czynności operacyjno-rachunkowe) 34 obowiązki dyrektora i 192 obowiązki-uprawnienia w pionie C. W tych działach, w przeciwieństwie do pionu A, gdzie przepisy szczegółowe określają obowiązki-uprawnienia jedynie w odniesieniu do osoby dyrektora, lub blankietowo do oddziału, istnieje również wiele uprawnień (109 pion B i 42 pion C) i obowiązków głównego księgowego.

Na podstawie omówionych wykazów sporządzono kwestionariusz ankietowy, obejmujący 152 podstawowe decyzje i czynności dyrektora, przewidziane w instrukcjach służbowych i zarządzeniach prezesa banku. Pytania w ankiecie sformułowano następująco:

- 1) czy daną czynność (decyzję) wykonuje dyrektor osobiście,
- 2) czy danej czynności (decyzji) nie wykonuje dyrektor osobiście,
- 3) czy daną czynność (decyzję) czasami wykonuje dyrektor osobiście.

Badania przeprowadzono w ośrodku szkoleniowym Ministerstwa Finansów w Warszawie w czasie trwania dwóch kursokonferencji dla dyrektorów oddziałów operacyjnych (w dniach 21 i 29 października 1964 roku⁹⁾). Anonimowe ankiety rozdano na sali do natychmiastowego wypełnienia bez możliwości porozumienia się badanych. Zespół badany stanowili dyrektorzy z terenu całej Polski, którzy zostali zaproszeni na kursokonferencję o szerokim zakresie tematycznym. Cykl tych konferencji obejmował w założeniu swoim kolejno wszystkich dyrektorów z terenu całej Polski. Kolejność przyjazdu na poszczególne turnusy ustalono w odpowiednim programie, między innymi według kryteriów indywidualnych (sytuacja w oddziale umożliwiającą wyjazd w danej chwili, sytuacja rodzinna itp.).

⁹⁾ Ankietę rozdał Departament Organizacji Centrali NBP.

W stosunku do ogólnej liczby dyrektorów (405 dyrektorów) liczba objętych ankietą wynosi 16%. Badani nie zostali dobrani klasyczną metodą próbki losowej, biorąc jednak pod uwagę zarówno przypadkowość doboru badanego zespołu, zgromadzonego dla innych celów, jak i wysoki procent próbek w stosunku do ogólnej liczby — można przyjąć wyniki ankiety za — w dużym stopniu — reprezentatywne.

Według kryterium charakteru oddziałów badani reprezentują 13 oddziałów miejskich i 52 oddziały terenowe. Według kryterium wielkości oddziałów: 12 oddziałów do 20 pracowników umysłowych, 38 oddziałów od 20 do 50 pracowników umysłowych, 14 oddziałów od 50 do 100 pracowników umysłowych i jeden oddział powyżej 100 pracowników. Segregowanie materiału ankietowego według wielkości oddziału miało na celu sprawdzenie hipotezy o wprost proporcjonalnym stosunku pomiędzy wielkością oddziału a ilością przekazanych przez dyrektora uprawnień. Przy analizie materiału skala wielkości oddziału została ustalona w przedziałach: oddziały małe — do 20 pracowników, oddziały średnie, typowe — od 20 do 50 pracowników i oddziały duże — powyżej 50 pracowników. Oddziały miejskie mieszczą się w kategorii oddziałów dużych.

Jak wynika z zestawień, w zakresie decyzji dotyczących zagadnień pieniężno-kredytowych dyrektorzy w minimalnym stopniu przekazują swoje uprawnienia. Obrazuje to tabela 2¹⁰⁾.

Rubryka I — dyrektorzy oddziałów, które mają do 20 pracowników umysłowych; rubryka II — dyrektorzy oddziałów posiadających od 20 do 50 pracowników umysłowych; rubryka III — dyrektorzy oddziałów ponad 50 pracowników umysłowych. Rubryki 6, 11, 16 oznaczają odpowiednie sumy uzyskanych odpowiedzi w ramach każdego określenia. W wielu przypadkach dyrektorzy nie dawali żadnych odpowiedzi¹¹⁾, stąd też nie zawsze suma odpowiedzi równa jest liczbie osób objętych ankietą. Procenty wyliczone są w stosunku do uzyskanych odpowiedzi w każdym przedziale.

Z zestawienia wynika, że zasadnicze decyzje, dotyczące przyznania kredytów obrotowych, określenia warunków przyznania i zastosowania środków oddziaływania w postaci ograniczenia kredytowania czy podwyższenia stopy procentowej podejmowane są przez wszystkich dyrektorów osobiście. Podobnie sytuacja przedstawia się, jeśli chodzi o decyzje w sprawie przyznania kredytów inwestycyjnych, poza nielicznymi wyjątkami (trzech dyrektorów). W zakresie problematyki dotyczącej kontroli funduszu płac 98,4% dyrektorów podejmuje decyzje osobiście, jedynie jeden dyrektor (oddziału średniej wielkości) dopuszcza okresowe przekazywanie tych uprawnień i jeden, również z oddziału średniej wielkości, przekazał te uprawnienia całkowicie.

Czynności wykonywane osobiście przez mniej niż 90% dyrektorów dotyczą czterech zagadnień, z których jedynie kontrola wykorzystania kredytów w większym stopniu przekazywana jest pracownikom.

Chcąc stwierdzić, w jakim stopniu zakres przekazywania uprawnień wiąże się z wielkością oddziału, sporządzimy zestawienie obrazujące procentową ilość typów decyzji przekazywanych całkowicie lub okresowo w stosunku do ogólnej ilości typów decyzji w przedziale każdej grupy oddziałów. Ilość typowych decyzji w pionie A wynosi 13, mnożąc tę liczbę przez ilość dyrektorów w każdej grupie otrzymamy podstawę do wyliczeń procentowych.

Okazuje się, że w problematyce ekonomicznej banku ilość decyzji przekazanych nie jest proporcjonalna do wielkości oddziału. Największą tendencję

¹⁰⁾ Używamy tu określenia „czynności” obejmującego obowiązki, uprawnienia, decyzje — określeń tych będziemy używali zamiennie. Tabela została sporządzona przez Departament Organizacji Centrali NBP.

¹¹⁾ Wynika to między innymi z niewystępowania danych czynności w konkretnym oddziale ze względu na jego specyfikę. W zakresie czynności pionu A uzyskano 63 wypowiedzi — dwóch dyrektorów kieruje oddziałami o ograniczonym zakresie działania, bez pionu A.

Tabela 2

Lp.	Czynności	Wykonują osobiście					Czasem wykonują osobiście					Nie wykonują osobiście				
		I	II	III	razem	%	I	II	III	razem	%	I	II	III	razem	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Decyzje w sprawie przyznania zabezpieczenia, ograniczenia i warunków przyznania kredytów	12	38	13	63	100	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2	Decyzje w sprawie zastosowania podwyższonej stopy procentowej	12	38	12	62	98,4	—	—	1	1	1,6	—	—	—	—	—
3	Decyzje o zwolnieniu przedsiębiorstw z obowiązku likwidacji przekroczenia funduszu płac	12	37	13	62	98,4	—	1	—	1	1,6	—	—	—	—	—
4	Decyzje w sprawie zawieszenia stosowania sankcji z tytułu przekroczenia funduszu płac	12	37	13	62	98,4	—	—	—	—	—	—	1	—	1	1,6
5	Decyzje w sprawie przyznania kredytu inwestycyjnego	11	38	11	60	95,2	1	—	2	3	4,8	—	—	—	—	—
6	Przedłużenie terminów załatwiania wniosków kredytowych	12	35	11	58	92,1	—	2	2	4	6,3	—	1	—	1	1,6
7	Decyzje w sprawie przedłużenia okresu wykorzystania kredytu	12	35	10	57	90,4	—	3	2	5	8,0	—	—	1	1	1,6
8	Decyzje wznowienia kredytowania	10	34	11	55	93,2	1	—	1	2	3,4	1	—	1	2	3,4
9	Decyzje w sprawie odmowy uruchomienia przyznanych a nie wykorzystanych kredytów	11	32	12	55	90,1	—	1	1	2	3,3	1	3	—	4	6,6
10	Zmiana terminu składania wniosku kredytowego	12	33	10	55	87,3	—	3	3	6	9,5	—	2	—	2	3,2
11	Prolongata płatności poszczególnych rat	10	29	9	48	77,5	1	5	3	9	14,5	1	3	1	5	8,0
12	Decyzje w sprawie wstrzymania wykonania dyspozycji pieniężnych przy transakcjach z gospodarką nie uspołecznioną	7	20	8	35	54,7	4	9	6	19	29,7	1	8	1	10	15,5
13	Decyzje w sprawie zgody na kontrolę wykorzystania kredytów w okresach kwartalnych	1	3	1	5	8,6	6	11	7	24	41,4	3	21	5	29	50,0

Tabela 3

	Dyrektorzy 12 oddziałów do 20 pracowników	Dyrektorzy 38 oddziałów od 20 do 50 pracowników	Dyrektorzy 15 oddziałów ponad 50 pracowników
Ogólna ilość typów decyzji jednostkowych	156	494	195
Ilość typów decyzji przekazywanych całkowicie	7	39	9
%	4,48%	7,9%	4,6%
Ilość typów decyzji przekazywanych okresowo	13	37	8
%	8,3%	7,49%	4,1%

do decentralizacji uprawnień wykazują dyrektorzy oddziałów średniej wielkości, ilość uprawnień przekazywanych w oddziałach dużych jest prawie identyczna jak w oddziałach małych do 20 pracowników umysłowych. W zakresie decyzji przekazywanych okresowo („czasem wykonują osobiście”) ciąg wielkości jest odwrotnie proporcjonalny do wielkości oddziału.

Zagadnienie przekazywania uprawnień w zakresie problematyki pionu B i C rozpatrzmy w węższych przedziałach, odniesionych do typowych zagadnień. W ramach czynności kasowo-skarbcowych wyszczególniono 12 obowiązków dyrektora, w tym 6 zadań polegających na przeprowadzaniu kontroli. W zakresie sześciu wyszczególnionych decyzji (poza czynnościami kontrolnymi) procent dyrektorów wykonujących je osobiście formuje następujący ciąg wielkości: 82,3%; 76,0%; 67,4%; 57,8%; 54,6%; 23,9%. Natomiast procentowa ilość dyrektorów, którzy całkowicie przekazali swoje uprawnienia w tym zakresie, przedstawia się następująco: 49,2%; 36,4%; 20,3%; 16,3%; 14,0%; 8,0%. W stosunku do wielkości oddziałów ilość przekazanych obowiązków wykazuje tendencję odwrotnie proporcjonalną, w oddziałach najmniejszych dyrektorzy przekazali całkowicie 51% swoich obowiązków, w oddziałach średnich 50%, a w od-

działach dużych — tylko 43%. Z zakresu pozostałej problematyki operacyjno-rachunkowej wyszczególniono 12 obowiązków dyrektora. Okazuje się, że tutaj w zakresie księgowości dotyczącej własnego budżetu oddziału dyrektorzy w zdecydowanej większości przypadków osobiście wykonują swe obowiązki, natomiast w zakresie księgowości związanej z prowadzeniem rachunków klientów istnieje tendencja do szerszego przekazywania uprawnień. Zjawisko to obrazuje tabela 4.

Tabela 4

	Ilość obowiązków wykonywanych osobiście przez procent dyrektorów				
Pion B	90—99	80—89	60—79	40—59	30—39
Obowiązki w zakresie księgowości ogólnej	—	—	—	2	2
Obowiązki w zakresie budżetu własnego	2	4	2	—	—

Procent przekazywanych typów obowiązków w pionie B w relacji do wielkości oddziałów stanowi 68 w oddziałach małych i średnich i 63 w oddziałach dużych, a więc i tu obserwujemy lekko zarysowaną tendencję do większej centralizacji w oddziałach dużych.

Problematyka pionu C, a więc całość zagadnień organizacji pracy, spraw kadrowych, socjalnych, administracyjnych i spraw gospodarczych jest uregulowana bardzo szczegółowymi przepisami, stąd też ilość formalnych, szczegółowych obowiązków dyrektora jest dużo większa niż w pionach pozostałych.

Najlichniesza grupa obowiązków w zakresie pionu C, to wydawanie bieżących dyspozycji. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia tabela 5 i 6.

Tabela 5

Ilość typów bieżących dyspozycji w pionie C wydawanych osobiście przez procent dyrektorów							
Ilość ogólna	100	90-99	80-89	70-79	60-69	40-59	30-39
43	2	19	9	9	2	1	1

pięciu procent dyrektorów nie wykonuje dwóch rodzajów obowiązków i wreszcie 15,6% dyrektorów nie decyduje osobiście w sprawie wpuszczania klientów na salę manipulacyjną po godzinach kasowych i 16,7% dyrektorów nie zajmuje się osobiście stwierdzeniem konieczności wykonywania napraw instalacji zabezpieczających w godzinach nadliczbowych.

Z dalszych szczegółowych zagadnień decentralizacji na odcinku pionu C warto zwrócić uwagę na zagadnienie osobistego załatwiania klientów w zakresie reklamacji, zapytań i informacji. Pięć szczegółowych obowiązków w tym zakresie jest wykonywanych w dużym procencie osobiście przez dyrektorów (96,8%; 94,2%; 87,6%; 84,6%; 79,6% dyrektorów).

Trzeba tu zwrócić uwagę, że osobiste przyjmowanie i czuwanie nad załatwianiem reklamacji jest czynnością, która zasadniczo powinna być wykonywana przez dyrektora osobiście, stąd też te wskaźniki stopnia decentralizacji należy uznać za prawidłowe.

Zakres osobistego wykonywania czynności (obowiązków, decyzji, uprawnień) przez dyrektora w obrębie wszystkich zagadnień pionu C obrazuje tabela 7.

Stopień decentralizacji obowiązków, jak widać, jest mały — 81 typów czynności, czyli 70% ogółu obowiązków przewidzianych szczegółowymi przepisami

Tabela 6

	Ilość typów dyspozycji bieżących przekazywanych przez dyrektorów		
	dyrektorzy oddziałów do 20 pracowników	dyrektorzy oddziałów od 20 do 50 pracowników	dyrektorzy działów powyżej 50 pracowników
Ogólna ilość ¹²⁾ typów bieżących dyspozycji	516	1 634	645
Ilość dyspozycji przekazanych całkowicie	11	169	96
%	2,1	10,3	14,8
Ilość dyspozycji przekazanych okresowo	23	108	56
%	4,4	6,6	8,6

Z powyższych zestawień wynika, że zdecydowana większość dyrektorów wydaje bieżące dyspozycje z zakresu pionu C osobiście. Minimalny stopień decentralizacji w oddziałach małych zwiększa się w miarę wzrostu wielkości oddziałów, jednak 14,8% całkowicie przekazanych bieżących dyspozycji i 8,6% częściowo przekazanych w oddziałach największych, to zakres decentralizacji zastanawiająco mały. Ważne jest też stwierdzenie, że stopa wzrostu decentralizacji w oddziałach dużych wyrównuje jedynie w bilansie czasu wzrost zaabsorbowania związany ze zwiększeniem ilości bieżących spraw. Inna rzecz, że w zakresie tych wielu bardzo drobnych obowiązków (np. decydowanie, czy pismo lub dokument wymaga podpisu przez jedną osobę czy dwie osoby, czy wyrażenie zgody na przejazd delegowanego pociągiem pospiesznym) strata czasu (2%) na te sprawy nie stanowi wielkiego uszczerbku dla spraw problemowych. Trzeba jednak brać pod uwagę dwa momenty, a mianowicie, że wydawanie bieżących dyspozycji, to jedynie część problematyki pionu C, a poza tym — że te drobne, minutowe czynności dezorganizują i rozbijają jedność dnia pracy.

Poważną pozycję obowiązków dyrektora w zakresie pionu C stanowi problematyka spraw tajnych, związanych z zabezpieczeniem, ochroną oddziału itp. W zakresie tej problematyki występuje minimalna decentralizacja, ograniczona do peryferyjnych obowiązków. Na ogólną liczbę 25 typów obowiązków, jedynie w siedmiu przypadkach ma miejsce przekazanie uprawnień i to tylko przez niektórych dyrektorów. Poniżej dwóch procent dyrektorów nie wykonuje osobiście trzech rodzajów obowiązków, poniżej

¹²⁾ Chodzi tu o sumę typów dyspozycji bieżących (szczegółowych obowiązków) osobistych w poszczególnych grupach dyrektorów.

Tabela 7

	Ilość typów czynności ogółem	Ilość typów czynności wykonywanych przez procent dyrektorów					
		100	90-99	80-89	50-79	10-49	poniżej 10
Pion C	115	24	31	26	25	9	—

wykonywanych jest przez ponad 80% dyrektorów osobiście, a jedynie dziewięć typów obowiązków jest nieco częściej przekazywanych. Strukturę obowiązków z zakresu pionu C (czynności organizacyjno-administracyjno-gospodarcze) przedstawia tabela 8 ¹³⁾.

Największą ilość czynności wykonywanych osobiście przez sto procent dyrektorów stanowią sprawy kadrowe i tajne. Ponad 90% dyrektorów wykonuje jednak również liczne czynności związane z wydawaniem bieżących dyspozycji. Przeszło połowa dyrektorów wykonuje osobiście 92% czynności z zakresu pionu C.

Z dokonanej analizy stopnia przekazywania przez dyrektorów swoich uprawnień i obowiązków przewidzianych w szczegółowych przepisach wynika, że stopień wewnętrznej decentralizacji w oddziałach operacyjnych jest nieduży. Dyrektorzy oddziałów starają się stale lub okresowo wykonywać wszystkie obowiązki instrukcyjne osobiście, rzadko decydując się

¹³⁾ Tabela sporządzona przez Departament Organizacji Centrali NBP.

Tabela 8

Rodzaj czynności	Ilość ogółem	Ilość czynności w danej grupie wykonywanych przez procent dyrektorów				
		100	90-99	50-89	10-49	poniżej 10
Czynności związane z opracowaniem regulaminu organizacji	4	—	1	3	—	—
Czytanie i dekretowanie korespondencji przychodzącej	1	—	—	1	—	—
Czynności dotyczące archiwum	2	—	—	2	—	—
Czynności dotyczące godzin nadliczbowych	1	—	—	1	—	—
Skargi — reklamacje	5	—	2	3	—	—
Organizowanie kontroli wewnętrznej	4	—	—	3	1	—
Osobiste przeprowadzanie kontroli wewnętrznej	7	—	1	2	4	—
Sprawy kadrowe	4	1	3	—	—	—
Ocena pracowników	8	4	2	2	—	—
Wydawanie bieżących dyspozycji	43	2	18	20	3	—
Czynności związane ze sprawami tajnymi	25	17	3	5	—	—
Kontakty z radą zarządkową	1	—	—	1	—	—
Osobiste wykonywanie różnych czynności z pionu C	10	—	1	8	1	—
Razem	115	24	31	51	9	—

na całkowite przekazanie swoich kompetencji. Stosunkowo największy zakres decentralizacji występuje w pionie B (w czynnościach operacyjno-rachunkowych), wynika to jednak ze specjalnej pozycji głównego księgowego, który w dużym stopniu dzieli z dyrektorem zakres obowiązków kierowniczych. Charakterystyczna natomiast jest poważna centralizacja decyzji z zakresu działalności kredytowej i poważne scentralizowanie w rękach dyrektora dużej ilości drobnych obowiązków organizacyjno-administracyjno-gospodarczych. Zwraca również uwagę fakt braku postępującej tendencji decentralizacji uprawnień w działalności ekonomicznej i operacyjno-rachunkowej w miarę wzrostu wielkości oddziału.

Należałoby się jeszcze zastanowić nad przyczynami tendencji do osobistego wykonywania tak dużej ilości obowiązków. Otóż wydaje się, że przyczyny te mają charakter zarówno obiektywny, jak i subiektywny. Podstawową przyczyną jest sama konstrukcja formalnoprawna, wyrażona w przepisach organizacyjnych dla oddziałów operacyjnych. Z jednej strony punkt głoszący o pełnej odpowiedzialności dyrektora za wykonanie całości zadań oddziału sugeruje przyjęcie zasady pełnej odpowiedzialności za czynności wykonywane przez osoby upoważnione przez dyrektora, z drugiej ograniczona możliwość przekazywania uprawnień sformułowana w sposób wymagający interpretacji autentycznej, a powszechnie rozumiana jako zakaz przekazywania uprawnień w tych wszystkich przypadkach, w których przepis wymienia dyrektora jako wykonującego daną czynność.

Możliwy i dość powszechny jest również nieco inny, następujący tok rozumowania zainteresowanych¹⁴⁾: w myśl przepisów organizacyjnych dla od-

działów operacyjnych NBP dyrektor oddziału jest odpowiedzialny za wykonanie zadań oraz za organizację oddziału i podejmuje decyzje w sprawach związanych z oddziałem. Jeśli więc, niezależnie od tej generalnej delegacji, ustawodawca wydaje przepisy szczegółowe, dotyczące zadań dyrektora, to wiodocześnie chodzi tu o sprawy specjalnej wagi i wobec tego, na wszelki wypadek, lepiej je wykonywać osobiście.

Zwrócić również należy uwagę na to, że w myśl konstrukcji formalnoprawnej dyrektor może przekazać swoje uprawnienia jedynie naczelnikom, tymczasem poza jednym oddziałem w Warszawie, w żadnym z oddziałów banku nie ma komórki administracyjno-gospodarczej na szczeblu wydziału. Stanowiska administracyjno-gospodarcze prowadzone są przez inspektorów kierujących „wielosobowym stanowiskiem pracy”, a nie przez naczelników. A więc swoich licznych uprawnień w zakresie problematyki administracyjno-gospodarczej dyrektor nie może przekazywać inspektorowi „kierującemu wielosobowym stanowiskiem pracy”.

Trudno natomiast obciążyć tymi obowiązkami głównego księgowego lub naczelnika wydziału kredytów, obaj oni bowiem posiadają wyraźny zakres swojej działalności, nie obejmujący tej problematyki. W tym stanie rzeczy z indeksu 115 szczegółowych czynności (uprawnień, obowiązków) w zakresie pionu C olbrzymią większość dyrektorzy wykonują osobiście. Tym niemniej trzeba stwierdzić, że wielu dyrektorów nie obawia się przekazania obowiązków nawet bardzo wyraźnie i z naciskiem odniesionych do osoby dyrektora. Dotyczy to na przykład: obowiązku osobistego przeprowadzania kontroli czy załatwiania niektórych spraw tajnych. Trzeba stwierdzić wyraźnie, że te delegacje mają jednak charakter zaniedbań i wyraźnego przekroczenia obowiązujących przepisów, stanowiąc klasyczny przykład tworzenia się systemu nieoficjalnej organizacji formalnej¹⁵⁾.

Dalszym elementem obiektywnym, utrudniającym przekazywanie uprawnień, jest brak odpowiedniej kadry naczelników; przy czym chodzi zarówno o kwalifikacje zawodowe, jak i moralne. Z reguły dyrektor nie będzie chciał przekazywać uprawnień naczelnikowi sprawnemu zawodowo, ale nielojalnemu, nastawionemu niechętnie, nieżyczliwie do przełożonego.

Subiektywne przyczyny niedostatecznego przekazywania uprawnień wynikają bądź to z cech charakteru, bądź intelektu. Umiejętność podziału uprawnień, nieingerowania w drobne codzienne sprawy, z jednoczesną dobrą orientacją osobistą w całości problematyki zawodowej, nie jest sprawą łatwą i wymaga odpowiedniego poziomu kultury organizacyjnej u dyrektora. Stąd też i obawa przed „wypadnięciem z obiegu” na skutek przekazania uprawnień. Ważnym momentem jest również sprawa nacisku oddolnego; dyrektor nie pracujący operatywnie, nie demonstrujący swojej pracowitości ciągłą aktywnością, obserwowaną przez pracowników, często spotyka się z opinią pracowników podporządkowanych mu, że „on nic nie robi”, lub że „robią za niego naczelnicy”. W grę wchodzi tu oczywiście stereotypy tradycyjne, wyrosłe na tle zupełnie innej koncepcji organizacyjnej banków kapitalistycznych, które charakteryzowały się stosunkowo małą ilością czynności i strukturą organizacyjną, z poważnie rozbudowanym systemem kontroli bieżącej, w której dyrektor był ważnym ogniwem, operatywnie działającym.

¹⁴⁾ Porównaj W. Kieżun: Zagadnienie organizacji pracy dyrektora dużego oddziału Narodowego Banku Polskiego; „Wiadomości NBP” Nr 11, rok 1962, s. 544.

¹⁵⁾ Pod tym pojęciem rozumiem od innego niż organizację nieformalną — chodzi tu mianowicie o zupełnie oficjalnie istniejący system organizacji w jednostce podporządkowanej, niezgodny jednak ze strukturą przewidzianą w centralnych aktach normatywnych. Chodzi więc o pewną dwutorowość organizacji formalnej — niezależnie od istnienia struktury nieformalnej.

JERZY KATYŃSKI

Kraków

Wybrane problemy organizacji pracy kredytowej

Na tle ostatnio przeprowadzonych badań i toczących się dyskusji na temat organizacji pracy kredytowej nasuwa się kilka uwag, których znaczenie dla metod pracy, jakie powinny obowiązywać w tak zwanym pionie ekonomicznym NBP, należałoby określić jako zasadnicze.

Jeśli idzie o organizację wydziału kredytów, to sprawa wydaje się przesadzona. W wydziale znika w zasadzie podział na wszelkiego typu zespoły czy grupy o bliżej nie skonkretyzowanym przeznaczeniu. Wydaje się jednak słuszne, że sprawa likwidacji tak zwanych stanowisk nie została potraktowana zbyt sztywno, a zatem, że dopuszcza się i inne rozwiązania organizacyjne, których konieczność uzasadniałaby aktualnie istotne dla pracy warunki.

Ogólnie biorąc, mogą być dwie podstawowe przyczyny pozostawienia podziału na stanowiska pracy w wydziale. Po pierwsze — istnieją wydziały tak liczne, że naczelnik nie mógłby podać wszystkim czynnościom nadzoru i kontroli, z konieczności więc przekazuje część uprawnień niektórym starszym inspektorom. Tworzenie w takich przypadkach dwóch czy więcej wydziałów nie zawsze jest możliwe, a nawet wskazane z przyczyn różnego typu, a między innymi — kadrowych.

Po drugie — zdarza się często, że oddział terenowy (średniej wielkości), nie wyspecjalizowany, kontroluje liczne przedsiębiorstwa, które ugrupować można w pewne typowe zespoły. O ile przedsiębiorstwa „kluczowe” przeważnie nie wymagają takiego grupowania, gdyż nie ma tu w zasadzie wspólnych zagadnień, o tyle wyraźnie celowe staje się to (w praktyce regionu krakowskiego) na przykład w odniesieniu do jednostek handlowych o dużym udziale handlu wiejskiego, jednostek drobnej wytwórczości i in. Specyfika tych pionów gospodarczych narzuca niejako siłą rzeczy konieczność obciążenia jednego pracownika odpowiedzialnością za zespół zagadnień związanych z obsługą czy to całego handlu (lub jednego pracownika za handel wiejski, a drugiego za pozostały), czy całej drobnej wytwórczości lub przemysłu terenowego i in. Jeżeli w konkretnym przypadku podział taki nie będzie przeprowadzony oficjalnie i uwzględniony w regulaminie oddziału, to niewątpliwie wytworzy się sam, a wówczas niepotrzebnie powstałaby rozbieżność pomiędzy formalną a rzeczywistą organizacją pracy.

Jest jasne, że w rozmowach z PZGS, dotyczących spraw całego powiatu, bank będzie reprezentowany przez jednego pracownika, a nie przez wszystkich inspektorów kontrolujących przedsiębiorstwa tej branży. Podobnie będzie się przedstawiała sprawa przy kontaktach z wojewódzkimi związkami spółdzielni pracy, ze zjednoczeniami terenowymi czy z odpowiednimi wydziałami prezydów rad narodowych lub wydziałami kredytów oddziału wojewódzkiego.

Jeśli idzie o zagadnienie istnienia w wydziale kredytów podzespołów — bez względu na ich nazwę — to sprawa zamykałaby się chyba stwierdzeniem, że w tych nielicznych przypadkach, gdy są one nieodzowne do prawidłowej organizacji pracy wydziału, nie ma właściwie powodów, aby przeciwdziałać ich istnieniu.

Na ogół powinna obowiązywać tu zasada, która ma zresztą ogólne zastosowanie w rozwiązaniach typu organizacyjnego, polegająca na sankcjonowaniu powstałych samorzutnie instytucji przez nadanie im odpowiednich form i określenie zakresu działania. W żadnym przypadku nie można oczekiwać pozytywnych wyników przy narzucaniu z góry gotowych rozwiązań organizacyjnych, sprzecznych z tendencjami występującymi samorzutnie, często spontanicznie.

Dalszą sprawą jest organizacja pionu kredytowego w oddziale, a zwłaszcza sprawa dzielenia wydziału kredytów na dwa lub więcej wydziałów. Realizując konsekwentnie zasadę niewprowadzania „przemocą” zmian organizacyjnych, należałoby również i do tego zagadnienia ustosunkować się elastycznie. Rozwiązania organizacyjne muszą w tym przypadku odpowiadać istotnym potrzebom oddziałów. Nie można przecież wymagać, aby teren miał ponosić odpowiedzialność — jak to czasem bywało — za realizowanie narzuconych mu koncepcji organizacyjnych, odbiegających w sposób istotny od potrzeb.

W oparciu o te proste i ogólnie znane truizmy należy stwierdzić, że „ideałem” jest jednolite, a zatem w zasadzie jednoosobowe kierownictwo wydziału kredytów. W praktyce nie oznacza to, aby koniecznie miał istnieć jeden tylko wydział kredytów z włączoną komórką analiz zbiorczych, gdyż znamy z praktyki również inne prawidłowe rozwiązania zdające doskonale egzamin. Zasada jednak pozostaje ta sama. Elastyczność przepisów kredytowych, specyfika ich stosowania w regionie, kontakty z przedsiębiorstwami i in. — wymagają bezwzględnie maksymalnej jednolitości kierownictwa pracy kredytowej.

Zależnie od miejscowych warunków postulat ten może być spełniany w różny sposób. Typowym przypadkiem jest wspomniany powyżej jeden wydział kredytów, którego naczelnik, kierując całością pracy kredytowej, podlega dyrektorowi oddziału w takim stopniu, jaki jest przewidziany przepisami. Ten sam postulat może być również realizowany przy istnieniu dwóch i więcej wydziałów kredytów, z tym że wówczas nieodzownym warunkiem prawidłowej pracy jest przejęcie odpowiedzialności przez dyrektora oddziału lub jego zastępcę za kierowanie polityką kredytową w sposób bezpośredni i ciągły.

Zasada jednolitości będzie zatem spełniona również i w takim wypadku, lecz przeniesiona na wyższy szczebel. Dyrektor oddziału lub jego zastępca, odpowiedzialny za pracę kredytową, będzie spełniał funkcję podobną, w ogólnym zarysie, do funkcji spełnianej uprzednio przez naczelnika wydziału, oczywiście bez obciążenia czynnościami związanymi z bezpośrednią kontrolą itp., a naczelnicy w takim układzie byłiby niczym innym jak kierownikami zespołów w rozszerzonym znaczeniu.

Tego rodzaju organizację pracy spotyka się w praktyce oddziałów i w zasadzie nie można podnieść przeciw niej istotnych zastrzeżeń. Metoda ta zdaje egzamin w tych oddziałach, gdzie dyrektor (lub jego zastępca) już uprzednio interesował się w sposób szczególny zagadnieniami kredytowymi. Utrzymanie w takim oddziale jednego dyrektora i jednego naczelnika nadzorującego całość zagadnień byłoby w pewnym sensie dublowaniem pracy. Dlatego słuszne jest pozostawienie dyrektorowi ogólnego nadzoru i kierowania, a przez powołanie dwóch lub więcej wydziałów kredytów — przybliżenie naczelników do bezpośrednich zagadnień związanych z kredytowaniem i kontrolą przedsiębiorstw. Przy tej okazji możliwe jest uzyskanie ściślejszego podziału branżowego. Pozostawienie w takim wypadku zespołów jest oczywiście zupełnie nieaktualne.

Inaczej przedstawia się sprawa, gdy dyrektor oddziału jest tak zaabsorbowany innymi zagadnieniami, że nie ma praktycznie możliwości głębszego wejścia w bieżące sprawy kredytowe. Jednolitość kierownictwa nie jest zachowana, a powołanie w takich przypadkach większej ilości wydziałów staje się sprawą jedynie formalną, gdyż jeden z naczelników pozostaje faktycznie odpowiedzialny za całość.

Dwa czy więcej równorzędne wydziały — to dwu

czy więcej równorzędnych naczelników. Innego rozwiązania celowo i słusznie przepisy nie przewidują.

Sprawa komplikuje się dodatkowo przez konieczność określenia kompetencji w stosunku do komórki analiz zbiorczych. W praktyce ilość rozwiązań jest w takich przypadkach duża. W każdym razie podporządkowanie komórki analiz zbiorczych jednemu z naczelników wydziału kredytów oznacza znowu zwężenie równowagi organizacyjnej oraz różnorodne trudności, zwłaszcza natury personalnej.

Sprawy powyższe są jednak stosunkowo proste w porównaniu z integralnymi zagadnieniami kredytowymi, a mianowicie z problemem zakresu i przedmiotu pracy pojedynczego inspektora kredytowego. Podstawowe pytanie, stawiane w tym przypadku, brzmi: czy nie dałoby się usprawnić pracy inspektora kredytowego przez rozdzielenie zadań w wydziale kredytów nie podmiotowo (według poszczególnych kontrolowanych przedsiębiorstw), ale przedmiotowo, to jest według problemów. Wydział kredytów składałby się wówczas w połowie z inspektorów, którzy prowadziliby kontrolę eksploatacji, a w połowie z inspektorów zajmujących się specjalistycznymi problemami, jak na przykład inwestycje, koszty, gospodarka funduszem plac i in., z tym że ta grupa specjalistów kontrolowałaby odpowiednie dziedziny działalności wszystkich przedsiębiorstw.

Poszczególni inspektorzy mieliby wówczas do obsługi więcej jednostek, ale zakres zainteresowania uległby poważnemu wężeniu. Zespół specjalistów mógłby wówczas doskonalić się w swoich zagadnieniach, badania problemowe przebiegałyby sprawniej i szybciej niż wówczas, gdy są one prowadzone przez inspektorów „omnibusów”.

Na tak postawione pytanie prawie wszystkie oddziały odpowiadają przecząco i ich stanowisko w tej sprawie jest chyba słuszne. Głównym zadaniem NBP jest kredytowanie i kontrola przedsiębiorstw, a nie fragmentarycznych zagadnień. Wynika z tego konieczność podejścia podmiotowego, a jeżeli nawet składać się na nie musi kilka opinii specjalistów różnych „wycinków” działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, to dla wyciągnięcia ostatecznych wniosków, dla ustalenia ostatecznej oceny, nieodzowne jest podsumowanie ich spostrzeżeń. Inspektor kontrolujący eksploatację nie mógłby być „odcięty” od problematyki pozostałej, przejętej przez specjalistów, a więc od zagadnień kosztów, funduszu plac, inwestycji i innych. Przybywa wówczas dodatkowy obowiązek współpracy ze specjalistami i obowiązek koordynacji, co — jak to wynika z praktyki — brzmi może łagodnie, ale stanowi nieraz większe obciążenie niż faktyczne wykonywanie prac merytorycznych. Pojawiają się również dodatkowe problemy, jak skomplikowanie planowania pracy, zwłaszcza zaś planów inspekcji, konieczność utrzymania jednolitości podejścia i interpretacji w kontaktach z przedsiębiorstwami i wiele innych.

Najlepiej na pewno będzie spełniał swą rolę inspektor zajmujący się całością zagadnień dotyczących danego przedsiębiorstwa. Trzeba przy tym pamiętać, że istnieje tak zwana specjalizacja branżowa, która powoduje, że zależnie od typu kontrolowanych jednostek, kontrolujący je inspektor staje się siłą rzeczy specjalistą od pewnych, najbardziej typowych zagadnień, charakteryzujących dany pion przedsiębiorstw czy gałąź gospodarki.

Trzeba dostatecznie wyraźnie podkreślić, że problemu specjalizacji nie da się załatwić „od ręki” w jakiś prosty sposób. Inaczej podchodzi się do zagadnienia organizacyjnego ześrodkowania kontroli całości zagadnień przedsiębiorstwa w jednym ręku, a zupełnie inaczej należałoby się zająć sprawą przekolenia inspektora kredytowego, który niewątpliwie zna całość zagadnień niezbędnych do wykonywania swego zakresu pracy, ale nie może być przecież specjalistą w każdym z poszczególnych zagadnień.

Sprawa staje się o tyle nagła, że kontrola działalności przedsiębiorstw wymaga od inspektora kredytowego coraz lepszej, głębszej (a przez to właśnie specjalistycznej) znajomości przedmiotu, śledzenia ukazujących się aktów normatywnych, aktualnego

zaznajamiania się z literaturą fachową z zakresu różnych problemów i zagadnień (system finansowy, kredytowy, księgowość itp.). Właściwie jest rzeczą nie do pomyślenia, aby inspektor kredytowy, nawet o maksymalnych kwalifikacjach, mógł podjąć pracę samokształceniową w takim zakresie, który zapewniłby mu możliwość tak doskonałej znajomości każdej dziedziny wiążącej się z wykonywanymi pracami, aby mógł okazać się zawsze specjalistą znakomicie zorientowanym w aktualnych problemach.

Praktyka istniejąca w niektórych oddziałach i tutaj również przychodzi z pomocą. W każdym większym wydziale kredytów istnieją siły rzeczy inspektorzy, którzy w jakiś szczególnie sposób są zainteresowani pewnymi wybranymi przez siebie zagadnieniami. To zainteresowanie, wyrażające się osobistą dbałością o lepszą teoretyczną znajomość przedmiotu i praktycznym jej wykorzystaniem w codziennej pracy, może mieć różnorodne przyczyny: na przykład dawny zakres pracy (były pracownik księgowości przedsiębiorstwa zna najlepiej księgowość, były pracownik kontroli funduszu plac zna tę dziedzinę najlepiej itp.), bieżące potrzeby, inspiracja kierownictwa oddziału. Wydaje się, że stałą praktyką powinno być nie tylko wykrywanie tego rodzaju specjalności, ale umiejętne mobilizowanie takich pracowników nie tylko do dalszej specjalizacji, lecz także do przejścia przez nich obowiązku instruowania swych kolegów w wybranym zagadnieniu.

Słuszne jest również rozwiązanie, w którym niektóre zagadnienia powierza się pracownikom komórki analiz zbiorczych.

Dalszą sprawą byłoby zagadnienie wykształcenia specjalistów o szerszym zakresie pracy, niż tego wymaga własny wydział kredytów czy to w oddziałach operacyjnych, czy w oddziałach wojewódzkich. Obowiązkiem tych specjalistów byłoby udzielanie, w razie potrzeby, pomocy lub przeprowadzanie instruktażu w pobliskich oddziałach.

Pozostaje wreszcie najtrudniejsze chyba zagadnienie: należałoby sprecyzować, co właściwie rozumiemy przez całość obowiązków ciążących na inspektorze kredytowym? Stwierdzenie, że idzie tu o wszystkie problemy i zagadnienia związane z kredytowaniem i kontrolą działalności przedsiębiorstwa nie wyczerpuje sprawy. Przepisy nie precyzują szczegółowo zakresu pracy inspektora, określają jedynie podstawowe obowiązki, jakie należy spełnić w odniesieniu do kontrolowanych jednostek.

Kontrola i kredytowanie przedsiębiorstwa — pojęte w tak elastyczny sposób — muszą pozostawiać dodatkowy, szeroki margines na zagadnienia typu branżowego lub problemowego, które są badane na zlecenie jednostek nadrzędnych (zlecenie uzasadnione obiektywnymi przesłankami) i wybiegają czasem daleko poza zagadnienia konkretnego przedsiębiorstwa.

W oddziale istnieje oczywiście komórka analiz zbiorczych, której zadaniem jest dostrzeganie zagadnień w układzie poziomym, w przekroju całego oddziału, a zadaniem inspektorów jest dostrzeganie tych problemów w poszczególnych jednostkach. Podział ten jednak nie może być uznany za wystarczający do zaspokojenia wszystkich potrzeb, gdyż istnieje wiele węższych przekrojów niezbędnych ze względu na to, że takie informacje potrzebne są jednostkom nadrzędnym i innym instytucjom oraz władzom lokalnym. Istnieje zatem szereg zagadnień, opracowanie których wynika bezpośrednio lub pośrednio z ogólnie obowiązujących przepisów bądź wreszcie z doraźnych potrzeb.

Na pograniczu tych zagadnień należałoby umieścić sprawozdawczość okresową, która wynika wprawdzie z ogólnie obowiązujących przepisów i zasad pracy, lecz której zakres szczegółowy jest co jakiś czas od nowa określany.

Jeśli idzie o tak zwaną informację bieżącą, to panuje ogólne chyba przekonanie, że jedną z przyczyn perturbacji w regularnym rytmie pracy inspektora kredytowego jest obowiązek udzielenia odpowiedzi na nie przewidziane jego planem pracy pytania, a więc przekazanie właśnie wspomnianej informacji. Trzeba się jednak zgodzić, że informacja bieżąca jest

niezaprzeczalnie koniecznym składnikiem pracy bankowej, z tym że nie można tu pominąć tych dodatkowych czynników, które — komplikując organizację pracy — nie stanowią w żadnym wypadku, jakiegoś niezbędnego elementu dobrze pojętej bieżącej informacji. Idzie tu przede wszystkim o to, co można by nazwać koniecznością informacji „za wszelką cenę”.

Tak się ułożyło, że chociaż sprawozdawczość NBP oparta jest na bilansowych danych przedsiębiorstw, opracowywanych w obowiązujących powszechnie okresach, to punkt ciężkości informacji przeniósł się na okresy niebilansowe, a nawet przesunął się niemal do momentu zakończenia okresu kalendarzowego.

Niewątpliwie w wielu przedsiębiorstwach i w wielu przypadkach mają miejsce zdarzenia takiej wagi, że oddział jest ich świadomy jeszcze przed otrzymaniem formalnej sprawozdawczości. Informacje te uzyskuje się czy to w czasie inspekcji, czy to analizując bieżące materiały znajdujące się w oddziale (przy uzupełnieniu wyników analizy w innej drodze) bądź wreszcie przez kontakty sztabowych pracowników oddziału z miejscowymi władzami terenowymi, które to kontakty na bieżąco orientują w ważniejszych wydarzeniach w gospodarce regionu. Wydaje się słuszne, żeby takie informacje były przekazywane do oddziału wojewódzkiego, a następnie do centrali banku. Trzeba by tylko powiedzieć tu jeszcze, która informacja jest potrzebna jednostce nadrzędnej — a na to pytanie oddział z absolutną pewnością odpowiedzieć nie potrafi.

Na pewno ważne są zjawiska o dużym ciężarze gatunkowym w sensie gospodarczym, ale nie mniej ważne okazać się mogą drobne na pozór zdarzenia, nie znaczące wiele w skali oddziału, które jednak — jako powszechne — stają się niekiedy ważne nie tylko dla regionu, ale nawet dla całego kraju. Wybór jest jednak pozostawiony oddziałowi. W efekcie do oddziału wojewódzkiego docierają często wiadomości, które zasługują nie tyle na nazwę informacji ekonomicznej, ile zbioru wiadomości o typie anegdotycznym. Trudno nawet za taki stan rzeczy obwiniać oddział. Został on bowiem zobowiązany bezwzględnie do przekazywania informacji. Mógł więc przelać tylko takie informacje, jakimi dysponuje, tym bardziej że nie zdarzały się wypadki, aby tego rodzaju informacje były ocenione negatywnie przez jednostkę otrzymującą je. Trudno bowiem nie doceniać wysiłku oddziału, który przecież zrobił wszystko, co mógł. Ponadto trzeba przyznać, że nawet tego rodzaju informacje są chętnie przyjmowane przez liczne instytucje, dla których stanowią one bądź co bądź jakiś materiał dotyczący oceny sytuacji w terenie.

Sprawa nie miałaby zasadniczo większego znaczenia, gdyby nie obserwowane gdzieś niepokojące zjawiska obniżania się poziomu prac analitycznych, odchodzenie od systematycznych, wnikliwych badań ekonomicznych, które zabezpieczałyby prawidłowość informacji — na rzecz dorywczych, wycinkowych obserwacji, które tego przecież nie zapewniają. Jednocześnie rozrastają się objętościowo materiały sprawozdawczo-informacyjne, gdyż braki jakościowe bywają nadrabiane ilością.

Fakt powyższy łączy się ze stosowaną czasami praktyką publikowania w wewnętrznych materiałach bankowych informacji o sytuacji poszczególnych regionów, z wyciszeniem przez oddziały „ciekawskich” zjawisk. Oczywiście, ambicją każdego oddziału jest możliwie częste i liczne cytowanie właśnie jego spostrzeżeń, stąd dodatkowe dążenie do poszerzania przekazywanych informacji. W efekcie rośnie ilość pracy, gdyż „zdobywanie” tego rodzaju informacji nawet w drodze telefonicznej jest pracochłonne. W rezultacie „pogoń” za tego rodzaju informacjami odbywa się ze szkodą dla jakości, gdyż nie stwarza warunków do wykonywania ważniejszych i trudniejszych opracowań analitycznych.

Narodowy Bank Polski musi niewątpliwie dysponować informacjami wynikającymi z bieżącej pracy związanej z kredytowaniem i kontrolą przedsiębiorstw, a dobre informacje powinny być zawsze poparte przykładami — chodzi jednak (jak zwykle) o znalezienie „złotego środka”, a w każdym razie o

zlikwidowanie bodźców, które deprecjują informacje terenowe.

W obecnej sytuacji wydaje się jak najbardziej pożądane, aby jednostki otrzymujące i oceniające informację wyraźnie podkreślały przy każdej sposobności preferowanie jakości przed ilością, co niestety nie zawsze w praktyce ma miejsce.

Należy stwierdzić, że — zdając sobie sprawę z zakresu obowiązków nałożonych na oddziały — zarówno centrala banku, jak i oddziały wojewódzkie starają się uprościć niektóre sprawozdania, zmniejszyć liczbę rubryk czy pozycji w formularzach itp. Jest to tendencja jak najbardziej słuszna i świadcząca o właściwym wyborze kierunków pracy, z tym że w odniesieniu do konkretnych rozwiązań oddziały operacyjne wysuwają jednak pewne — istotne z ich punktu widzenia — postulaty. Zdaniem niektórych oddziałów, lepiej jest nie stosować drobnych ulg, które powodują komplikacje innego rodzaju. Na przykład, oddziały chętniej zgadzają się na obszerniejsze nawet sprawozdania liczbowe o ustalonym, niezmiennym układzie niż na liczne ograniczenia, które powodują poważne różnice między zakresem sprawozdawczości w poszczególnych kwartałach, branżach itp.

Trudno tu wymieniać wszystkie szczegóły, ale chodzi o zasadę — nie każde formalne zmniejszenie zakresu obowiązków jest faktycznie zmniejszeniem ilości pracy. Rezygnacja z pewnych pozycji wysyłanych poza oddział nie oznacza jeszcze, że oddział dla własnej potrzeby nie musi nadal prowadzić odpowiedniej ewidencji, choćby z uwagi na fakt, że nie jest pewny, czy nie zajdzie konieczność doraźnej informacji na ten temat.

Mimo że zakres czynności zleconych, a przede wszystkim doraźna informacja i dorywcze badania cieszą się nie najlepszą opinią oddziałów operacyjnych i są obarczane odpowiedzialnością za trudności w pracy, to trzeba zwrócić uwagę i na inne przyczyny tych trudności. Jednym z zasadniczych problemów, które wiąże się z tymi przyczynami w sposób bardzo istotny, jest zagadnienie tak zwanej dokumentacji pracy. Jak wiadomo, wszelkie czynności, badania, analizy liczbowe czy inne opracowania pozostawiają trwałe ślady w postaci odpowiednich notatek. Podobnie rzecz się przedstawia z wszystkimi decyzjami, kontaktami z przedsiębiorstwami i innymi przejawami działalności kredytowo-kontrolnej. Również ustne porozumienia pozostawiają trwałe ślady w postaci notatek służbowych i in.

System taki jest konieczny nie tyle ze względu na posiadanie dowodu wykonania pracy, ile ze względu na kompletność materiałów obrazujących stosunek: bank — przedsiębiorstwo, a zatem ze względu na możliwość śledzenia tego stosunku i konsekwentnego oddziaływania. Jednocześnie materiały te stanowią legitymację pracy oddziału dla wszelkiego rodzaju czynników kontrolnych. Trudno jest zatem mówić — jak się to często zdarza — o pracy „pod kontrolę”, bo przecież nie jest do pomyślenia prawidłowa praca kredytowa bez odpowiedniej dokumentacji. Prawidłowość taka ma miejsce jednak tylko wówczas, gdy dokumentacja wiernie odpowiada pracom merytorycznym i jest prowadzona w niezbędnym zakresie.

Zasada ta jest przekraczana najczęściej w tych wypadkach, gdy inspektor, nie mogąc zmieścić się w czasie stojącym do jego dyspozycji, stawia sobie pytanie, z czego należy zrezygnować w pierwszym rzędzie. W każdym wypadku na pierwszym miejscu należy oczywiście postawić merytoryczną stronę pracy. Jeśli zatem w momentach „spiętrzenia” ma uciec jakiś zakres prac, to raczej strona formalna. W praktyce jednak notuje się w większości przypadków raczej „zwichnięcie” równowagi na rzecz prac dokumentacyjnych — ze szkodą dla merytorycznych. Sytuacja taka — mimo że nieprawidłowa — jest z pewnego punktu widzenia, w konkretnych warunkach, uzasadniona.

Stwierdzenie „ex post”, czy decyzje kredytowe były prawidłowe, jest bardzo trudne; skoro nie został ślad tych decyzji; podobnie przebieg spotkań, narad ocenić można właśnie na podstawie wtórnych doku-

mentów, a więc notatek, pism itp. W rezultacie, gdy czasu jest zbyt mało na czynności niezbędne, w hierarchii ważności okazuje się większą dbałość o materiały dokumentujące pracę aniżeli o samą pracę.

Sprawy te są godne rozpatrzenia o tyle, że przy czynny nadmiernej rozbudowy czynności rejestrujących wykonane prace wynikają też niekiedy z fatku, że podstawą oceny pracy oddziału przez zespoły rewizyjne czy inny czynnik kontrolujący — jest dokumentacja pracy. Poważnym obowiązkiem czynnika kontrolującego pracę oddziałów powinno być postawienie oddziałowi zarzutu zawsze wówczas, gdy nie została utrzymana właściwa proporcja między zagadnieniami merytorycznymi a formalnymi, tak aby oddział miał przekonanie, że zbytnia rozbudowa dokumentacji, nie będącej koniecznym i niezbędnym odbiciem prac merytorycznych, nie tylko nie stanowi „namiastki” nie wykonanych prac, ale dodatkowo obciąża oddział za nieprzestrzeganie należytej hierarchii zagadnień. Tylko w wypadku wyrobienia w oddziałach takiego przekonania można mieć gwarancję, że wysiłki będą kierowane co najmniej równomiernie na zagadnienia merytoryczne i formalne.

I wreszcie zagadnienie ostatnie, niemniej jednak ważne. Inspektor kredytowy musi znać przedsiębiorstwo, jak też musi znać ogólne zagadnienia ekonomiczne. O ile jakościowo zakres wiadomości jest względnie łatwy do określenia, o tyle dotąd nie udało się (i chyba niesztybko się uda) określić go w sposób ścisły — ilościowo. Nie wydaje się, aby wiedza inspektora kredytowego mogła objąć całokształt zagadnień związanych z kontrolą przedsiębiorstw, zwłaszcza wiążących się z techniką. Skoro zatem musi istnieć pewne „maksimum” możliwości, jakiego nie pozwala przekroczyć bilans czasu pracy inspektora kredytowego, to dążeniem oddziałów powinno być utrzymanie się w granicach tych możliwości, a w każdym razie niepowiększanie zadań ponad niezbędną potrzebę.

Obserwacje i badania powinny zatem wskazywać możliwości zmniejszenia zakresu zadań, oczywiście bez istotnego uszczerbku dla wyników pracy. W praktyce ma miejsce zjawisko odwrotne, wyrażające się mnożeniem zadań, niekiedy nawet tworzeniem problemów z zagadnień na pewno nie pierwszorzędnych. Paradoks sytuacji polega na tym, że w niektórych oddziałach stwierdza się przeciążenie inspektorów kredytowych, a jednocześnie ulegają komplikacji problemy stosunkowo proste lub stwarza się nowe problemy tam, gdzie nie zachodzi tego istotna potrzeba. Dla przykładu można tu wspomnieć o nadmiernej ilości wytycznych dotyczących zagadnień inwestycyjnych, nie zawsze niezbędnych dla prawidłowej pracy w zakresie kredytowania i kontroli inwestycji. Inicjatywa wyszła tu nie „z góry”, a właśnie z terenu. Większość oddziałów stwierdzała stały „niedosyt” instruktażu w tym zakresie, stwarzając niejako społeczną potrzebę coraz to nowych materiałów i komentarzy, mimo że wiadome było, iż finansowanie i kontrola inwestycji zdecentralizowanych znalazły się w Narodowym Banku Polskim nie po to, aby problem skomplikować, ale aby go uprościć.

Podobnie rzecz się miała i z innymi zagadnieniami. Wystarczy na przykład wspomnieć niezwykle pracochłonne badania dotyczące swego czasu „portfelu

„C”, a ostatnio wyliczanie „luzów finansowych” i in. Wszelkie tego rodzaju prace były dyktowane na pewno istotnymi potrzebami, ale faktem jest, że ich pracochłonność przekraczała te potrzeby. Trzeba też wskazać, że tematyka prac programowana centralnie spotykała się z tak żywym oddźwiękiem w terenie, że często dla uzyskania lepszej oceny podejmowane były prace nazbyt szerokie i w rezultacie problem rozbudowywano zbędnie.

Przedstawiając niektóre zagadnienia związane z organizacją pracy oddziału operacyjnego, a zwłaszcza z problem „przeciążenia”, nie mieliśmy intencji wykazać, że przyczyny tego stanu rzeczy tkwią w założeniach systemowych, obowiązujących oddziały. Trzeba natomiast podkreślić istnienie różnego typu „przywyczażeń”, usunięcie których przyczyniłoby się do osiągnięcia pewnych dalszych usprawnień.

W związku z powyższym należałoby zwrócić uwagę na kilka istotnych momentów:

— po pierwsze, trudno sobie wyobrazić usprawnienia organizacyjne, które mogłyby być zastosowane w całej rozciągłości w każdym bez wyjątku oddziale NBP. Możemy mówić o pewnych kierunkach czy tendencjach usprawnień, ale ich praktyczne zastosowanie będzie zawsze zależne od aktualnych warunków miejscowych,

— po drugie, podobna zasada powinna obowiązywać, jeśli idzie o stosunek do kontrolowanych jednostek. O ile nie można sobie pozwolić na liberalizację systemu kredytowego jako takiego, to na pewno można różnicować stosunek banku do kontrolowanych jednostek. Oddział banku zawsze odnosi się w sposób niejednolity do poszczególnych przedsiębiorstw ma wyrobione zdanie, do którego klienta można mieć więcej zaufania, wie, który klient lepiej gospodaruje, a który gorzej. Jest więc chyba możliwe odpowiednie uelastycznienie niektórych czynności związanych z kredytowaniem, wprowadzenie ułatwień, z których oddział korzystałby w odniesieniu do niektórych przedsiębiorstw. Mogłoby to na przykład dotyczyć techniki rozpatrywania wniosków, elastyczności górnej granicy kredytu, przyznawania kredytu płatniczego i in. W efekcie zwiększyłaby się samodzielność podziałów, z równoczesnym uzyskaniem bodźca działającego zarówno na przedsiębiorstwa: uproszczenie manipulacji przy opracowywaniu wniosków kredytowych za cenę poprawy gospodarki, jak i na oddział: wyzwolenie czasu pracy,

— po trzecie, praca oddziałów w znacznym stopniu, może nawet przeważającym, będzie zależała od tego, czego sobie życzą czynniki nadrzędne i kontrolne. Jest zrozumiałe, że działalność instruktażowa, kontrolna i rewizyjna tych jednostek ma na celu osiągnięcie prawidłowego poziomu pracy oddziału. Idzie jednak o to, aby w tym samym stopniu mieć na celu optymalizację wysiłków, a zatem osiągnięcie wyników nie za wszelką cenę, ale za cenę nie wyższą, niż to jest niezbędne.

Jeżeli w oddziałach zostanie wyrobione przeświadczenie o takich tendencjach czynników kontrolujących ich pracę (oraz zarządzających), to na pewno znajdzie się wiele inicjatywy oddolnej, która ujawniając zbędne czynności i powodując rezygnację z nich da w efekcie wygospodarowanie czasu tak potrzebnego na wykonanie wszystkich zadań stojących przed oddziałami.

STANISŁAW Sopiński

Niektóre zagadnienia gospodarczo-finansowe państwowego przemysłu terenowego

Państwowy przemysł terenowy wykazywał w ostatnich latach szybki rozwój. W latach 1961—1964 roczne wskaźniki wzrostu produkcji przekraczały 10% (a wskaźniki wzrostu produkcji eksportowej 30%).

Znacznemu wzrostowi produkcji towarzyszył silny wzrost wydajności pracy.

Jako korzystne zjawisko ocenić należy fakt słabszego stosunkowo tempa przyrostu zapasów niż produkcji. Podkreślić jednak należy, że w roku 1965 obserwuje się przyspieszenie tempa narastania zapasów wyrobów gotowych w porównaniu z ubiegłymi latami.

Jednocześnie trzeba stwierdzić, że w ostatnich latach bardzo silnie rosła wpłaty przedsiębiorstw państwowego przemysłu terenowego do budżetów terytorialnych. W okresie od roku 1961 do roku 1964 produkcja towarowa, zapasy, wydajność pracy i wpłaty do budżetu zwiększyły się odpowiednio o 34%, 24%, 36% i 64%. Świadczy to niewątpliwie o zwiększeniu przez budżety terenowe drenażu środków finansowych z przedsiębiorstw państwowego przemysłu terenowego.

Niekorzystnym objawem jest również postępujący od 1961 roku proces ograniczania działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw państwowego przemysłu terenowego. W latach 1961—1964 wielkość nakładów inwestycyjnych (w skali rocznej) zmniejszyła się o 10%.

Przedsiębiorstwa państwowego przemysłu terenowego osiągają wysoką rentowność. Wyniosła ona w latach 1961, 1962, 1963 i 1964 odpowiednio 11,5%, 12,5%, 13,3%, 14,2%. Wzrost wskaźników rentowności wiąże się z obniżką kosztów własnych produkcji. Udział tych kosztów w wartości produkcji towarowej kształtował się w omawianych latach odpowiednio 85,4%, 85,6%, 84,6%, 83,2%. W zakresie kosztów własnych produkcji obserwuje się w ostatnim okresie zjawisko wzrostu materiałochłonności, przy równoczesnym spadku pracochłonności. Wyrazem tego jest kształtowanie się wartości kosztów materiałów bezpośrednich (w złotych), przypadających na jedną złotówkę robocizny bezpośredniej — 1962 rok — 5,75 zł, 1963 rok — 6,07 zł, 1964 rok — 6,46 zł.

Ostatnie trzy lata były okresem intensywnego koncentracji i specjalizacji produkcji w przemyśle terenowym. W rezultacie w końcu roku 1964 osiągnięto ilość przedsiębiorstw jednogalęziowych, przekraczającą 66% ogólnego stanu przedsiębiorstw w państwowym przemyśle terenowym. W porównaniu z rokiem 1963 stanowiło to wzrost w przybliżeniu o 14 punktów.

ZAPASY

Wskaźniki wzrostu produkcji i zapasów państwowego przemysłu terenowego przedstawia tabela 1:

Tabela 1
(rok poprzedni = 100)

Lp.	Treść	R o k			
		1961	1962	1963	1964
1	2	3	4	5	6
1.	Produkcja towarowa	100	111,5	121,4	133,6
2.	Zapasy razem w tym:	100	108,2	117,9	124,0*
3.	materiały	100	110,8	119,3	126,3*
4.	wyroby gotowe	100	97,1	105,6	106,2*

* Stany faktyczne zapasów wyniosły na koniec roku 1964: zapasów ogółem 4.501 mln zł, zapasów materiałowych 2.995 mln zł i zapasów wyrobów gotowych 588 mln zł.

Jak wynika z powyższego zestawienia tempo narastania zapasów materiałowych i wyrobów gotowych było niższe w omawianym okresie od wskaźnika wzrostu produkcji. Prawidłowe tempo narastania zapasów uległo w roku 1965 zakłóceniu, w szczególności w zakresie wyrobów gotowych.

Tempo zaś narastania zapasów materiałowych jest prawidłowe również w roku 1965. Jedynym problemem występującym w tym zakresie są trudności zaopatrzeniowe.

W związku z tym z kolei omówić należałoby aktualną sytuację w zakresie zapasów wyrobów gotowych oraz zaopatrzenia materiałowo-surowcowego.

Zapasy wyrobów gotowych. Tempo wzrostu zapasów wyrobów gotowych było w latach 1961—1964 niższe od dynamiki produkcji. Postępujący proces koordynacji branżowej, koncentracji i specjalizacji produkcji państwowego przemysłu terenowego oraz większa troska samych przedsiębiorstw o właściwe dostosowanie do potrzeb rynku profilu produkcji przynoszą coraz lepsze rezultaty.

Na poprawę gospodarki zapasami wyrobów gotowych wpłynęły również takie przyczyny jak:

— wzrost stopnia pokrycia produkcji umowami i zamówieniami w związku z postępującą stabilizacją warunków produkcyjnych,

— poważny wzrost popytu wywołany zwiększoną siłą nabywczą ludności,

— zwiększona sprzedaż produkcji bezpośrednio do detalu,

— wzrost produkcji na eksport.

W trzech kwartałach roku 1965 silnie jednak wzrosły zapasy wyrobów gotowych. Stan tych zapasów zwiększył się w porównaniu z ich stanem na początek roku aż o 35%, podczas gdy w tym samym okresie 1964 roku zapasy wyrobów gotowych wzrosły tylko o 17%.

Najsilniej wzrosły zapasy wyrobów gotowych w branży skórzano-obuwniczej, odzieżowo-włókienniczej, meblarskiej oraz spożywczej. Na ten stan rzeczy wpłynęły bezpośrednio trzy zasadnicze przyczyny:

— względne nasycenie rynku niektórymi wyrobami,

— trudności surowcowe,

— niska jakość produkcji.

W ostatnim okresie zauważyć można trudności ze zbytem niektórych artykułów przemysłu owocowo-warzywnego, szczególnie win i konserw rybnych. Ponadto obserwuje się ograniczenie zbytu niektórych artykułów odzieżowych, meblarskich i galanterii skórzanej.

Trudności zbytu pogłębia jednocześnie fakt produkowania w wielu wypadkach wyrobów o niskiej jakości. Z zagadnieniem tym wiążą się trudności w zaopatrzeniu materiałowym. Przedsiębiorstwa otrzymują bowiem materiały o niższej jakości, niż zamawiały i nie chcąc dopuścić do przestojów, zużywają je do produkcji, co w efekcie powoduje, że gotowa produkcja — również niskiej jakości — natrafia na trudności w zbycie.

Z gospodarką zapasami wyrobów gotowych wiąże się również problem produkcji rynkowej. W wielu grupach asortymentowych produkcja przemysłu terenowego ma szczególne znaczenie dla zaopatrzenia rynku. Chodzi tu o takie artykuły jak: ozdoby choinkowe, wyroby wikliniarskie, ocet, musztarda, wózki dla dzieci, zabawki, okrycia dziecięce, meble, galanteria skórzana, konfekcja damska i męska.

Pomimo wysiłków podejmowanych już w roku 1964 utrzymywały się w przemyśle terenowym tendencje do ograniczania dynamiki wzrostu produkcji rynkowej na rzecz produkcji wysokorentownych artykułów zaopatrzeniowych i inwestycyjnych.

Ostatnie obliczenia wskazują, że udział artykułów rynkowych w ogólnej masie artykułów wytwarzanych przez państwowy przemysł terenowy spadł z 66,4% w pierwszym półroczu 1964 roku do 61% w pierwszym półroczu 1965 roku.

Okazuje się więc, że podejmowane dotychczas wysiłki, zmierzające do aktywizacji rozwoju produkcji rynkowej w przemyśle terenowym, nie przynoszą pożądanych rezultatów.

Zaopatrzenie materiałowo-surowcowe. Tempo narastania zapasów materiałowych w całym państwowym przemyśle terenowym nie budzi zastrzeżeń. Bardzo istotnym zagadnieniem jest tu natomiast niewystarczające zaopatrzenie materiałowo-surowcowe.

Przyjmując planowe zużycie w roku 1965 za 100% — stopień pokrycia potrzeb materiałowych w tym zakresie wynosił według przydziałów, na przykład jeśli chodzi o:

wytwory hutnicze	— 75—77%
tarcice	— 83—90%
tworzywa sztuczne	— 49—83%
tiuszcze techniczne	— —91%
papier i tekturę	— 44—65%
przędzę	— 54—99%
skóry	— 97%

Istota problemu tkwi więc — w skali całego przemysłu terenowego — nie w gospodarczo nie uzasadnionym tempie narastania zapasów materiałowych (bo takiego nie ma), lecz w trudnościach w zakresie zaopatrzenia surowcowo-materiałowego. Poważne niedobory w zaopatrzeniu materiałowo-surowcowym utrudniają przedsiębiorstwom państwowego przemysłu terenowego pełne dostosowanie produkcji, pod względem ilościowym, asortymentowym i jakościowym, do potrzeb rynku.

W związku z tym na czoło zagadnień wysuwa się problem rozszerzenia bazy surowcowej. Jednym ze źródeł uzupełniających zaopatrzenie przedsiębiorstw państwowego przemysłu terenowego są surowce odpadowe i miejscowe. Zarówno surowce odpadowe, jak i miejscowe nie są obecnie w pełni zagospodarowane. Jeśli chodzi na przykład o surowce odpadowe nie wykorzystuje się w pełni odpadów gumy i zużytego ogumienia, stłuczki szklanej, tworzywa sztucznego, kości i makulatury.

W grupie surowców miejscowych poważne rezerwy występują między innymi w zakresie wikliny i torfu. Bliższego omówienia, z uwagi na szczególne nasilenie nieprawidłowości, wymaga zagadnienie wykorzystania makulatury, wikliny i torfu.

Makulatura. W latach 1957—1962 zbiórka makulatury nie pokrywała zapotrzebowania przemysłu papierniczego. Niedobór makulatury w tych latach wynosił od 2 do 13 tysięcy ton rocznie. Zastosowane bodźce ekonomiczne doprowadziły w 1963 roku do przekroczenia planów skupu makulatury o 10 tysięcy ton, a w roku 1964 — o 19 tysięcy ton oraz do pełnego zaspokojenia zapotrzebowania przemysłu papierniczego na makulaturę.

W roku 1965 przemysł papierniczy w związku z podjęciem produkcji eksportowej, do której używa się wyższe gatunki surowca, zmniejszył wydatnie zapotrzebowanie na makulaturę, co spowodowało wzrost zapasów tego surowca w przedsiębiorstwach skupu.

W wyniku tego Centrala Surowców Wtórnych zaczęła odmawiać przyjmowania makulatury oraz ograniczać wydawanie zleceń wysyłania makulatury do fabryk papieru. Skutki tego stanu rzeczy były następujące:

- makulatura nie mieściła się w magazynach,
- nadmiary makulatury przechowywane były na wolnym powietrzu, co połączone jest z jej niszczeniem wskutek wpływów atmosferycznych.

W związku z tym przedsiębiorstwa, nie mając dostatecznych warunków do gromadzenia i przechowywania makulatury oraz chcąc nie dopuścić do strat, zaczęły ograniczać skup makulatury. Ograniczenie skupu w sposób radykalny byłoby niewłaściwe, gdyż mogłoby zniweczyć dotychczasowe osiągnięcia propagandy zbiórki makulatury i aktywności społecznej

w tym zakresie oraz zmniejszyć źródła dostawy na bardzo długi okres, co nie jest wskazane z uwagi na to, że zapotrzebowanie przemysłu papierniczego na makulaturę w związku z jego rozbudową ma znacznie wzrosnąć począwszy od roku 1970.

Wiklina. Produkcja wyrobów wikliniarskich wykonywana jest całkowicie z surowców miejscowego pochodzenia i to w tych okęgach kraju, gdzie stopień uprzemysłowienia jest stosunkowo niski. Obecnie plantacje wikliny obejmują powierzchnię 2735 ha. Ogólna roczna wartość produkcji wynosi 213 milionów złotych, zaś wartość dostaw na eksport 134 milionów złotych obiegowych.

Pomimo korzyści, jakie daje produkcja wikliny i wyrobów z niej, nie jest ona dostatecznie rozwijana, przede wszystkim wskutek przeznaczania na nowe plantacje (inwestycje z decyzji rad narodowych) zbyt szczupłych środków finansowych. Na przykład, w przedsiębiorstwie przemysłu wikliniarskiego we Wrocławiu w 1965 roku przygotowano do sadzenia wikliny obszar o powierzchni 78 ha, natomiast rada narodowa zabezpieczyła środki na sfinansowanie nakładów na 28 ha, mimo że na obszarze 78 ha zostały już poczynione nakłady związane z przygotowaniem gleby do sadzenia wikliny. Z tych samych przyczyn przedsiębiorstwo wikliniarskie w województwie poznańskim założyło w 1965 roku plantacje na obszarze 72 ha zamiast na obszarze 230 ha, przyznany mu pod uprawę wikliny, a przedsiębiorstwo w województwie szczecińskim — na obszarze 50 ha, zamiast na obszarze 300 ha.

Torf. Ogólna roczna wartość produkcji torfu wynosi 56 mln zł, z czego 53% przypada na eksport. Na wzrost produkcji torfu hamująco działa niedobór siły roboczej, wywołany uciążliwością pracy i stosunkowo niskimi zarobkami. Średnia płaca w przemyśle torfowym kształtuje się na poziomie około 1.300 zł, podczas gdy w rolnictwie (państwowe gospodarstwa rolne) przeciętna płaca wynosi około 2.000 zł, przy znacznie lepszych (to jest mniej uciążliwych i nie zagrażających zdrowiu) warunkach pracy.

Niedobór siły roboczej wyrównywany był przez zatrudnienie więźniów, których wydajność pracy była bardzo mała. Amnestia, która miała miejsce w roku 1964, zlikwidowała praktycznie prawie do zera zatrudnienie przymusowe, co w konsekwencji spowodowało niewykonanie planu wykopu w roku 1964.

W tej sytuacji zachodzi konieczność albo uregulowania zagadnień płacowych, co wydaje się trudne do zrealizowania, albo zmechanizowania wykopu torfu, jak to już częściowo zostało zrealizowane w Pasłęckich Zakładach Przemysłu Torfowego, które w wyniku zastosowania dwóch koparek mechanicznych, zakupionych w NRF, uzyskują dziennie surowiec w ilości 700 bałotów, co przy wykopie ręcznym wymagałoby zatrudnienia 90 ludzi pracujących na akord.

GOSPODARKA FUNDUSZEM PŁAC

Fundusz płac w przedsiębiorstwach przemysłu terenowego wynosi w skali rocznej 3 miliardy złotych (średni miesięczny fundusz płac na jednego pracownika 1.787 złotych). Tabela 2 ilustruje gospodarkę funduszem płac w okresie trzech ubiegłych lat.

Z tabeli 2 wynika, że w skali całego państwowego przemysłu terenowego gospodarka funduszem płac przedstawia się prawidłowo. Wzrost wydajności pracy w latach 1962—1964 i pierwszym półroczu 1965 roku był opłacony wzrostem średniej płacy odpowiednio — 49,3%, 64,1%, 23,3% i 32%.

Wyrazem polepszającej się gospodarki funduszem płac mogą być malejące z roku na rok kwoty przekroczeń, co przy wzrastającej produkcji, zatrudnieniu i funduszu płac niewątpliwie zapisać należy na korzyść przedsiębiorstw państwowego przemysłu terenowego. Przekroczenia te wyniosły w latach 1962, 1963 i 1964 odpowiednio: 34 mln zł, 23 mln zł i 20 mln zł.

Oczywiście nie znaczy to, że we wszystkich zjednoczeniach i przedsiębiorstwach gospodarka fundu-

Tabela 2

Lp.	T r e ś ć	Wskaźnik dynamiki (rok poprzedni = 100)			
		1962 r.	1963 r.	1964 r.	1965 r. I półrocze
1	2	3	4	5	6
1.	Produkcja	111,5	110,1	110,9	108,5
2.	Zatrudnienie	102,5	102,0	100,6	103,4
3.	Fundusz płac	106,3	107,2	103,0	105,1
4.	Wydańność pracy	107,5	107,3	110,3	105,0
5.	Średnia płaca	103,7	105,0	102,4	101,6

szem płac była prowadzona prawidłowo. Wręcz przeciwnie, są przedsiębiorstwa, a nawet zjednoczenia, w których występowały poważne stosunkowo nieprawidłowości. Celem prawidłowej gospodarki funduszem płac jest nie tylko niedopuszczenie do wypłaty funduszu płac w wysokości wyższej aniżeli efektywnie uzyskane wyniki pracy, ale również wpływanie na wykonywanie przez przedsiębiorstwa podstawowych zadań gospodarczych.

Jak wiemy, do najważniejszych zadań gospodarczych państwowego przemysłu terenowego należy rozwój produkcji rynkowej, eksportowej, działalności usługowej i produkcji zaopatrzeniowo-inwestycyjnej. Często podnoszony jest zarzut, że względy płacowe utrudniają realizację wyżej podanych zadań gospodarczych.

W celu stworzenia lepszych warunków do realizacji zadań gospodarczych przez przedsiębiorstwa państwowego przemysłu terenowego w zakresie rozwijania pracochłonnej produkcji rynkowej, eksportowej, usług dla ludności oraz produkcji systemem chałupniczym, przy równoczesnym pełnym wykorzystaniu miejscowych źródeł surowcowych, wprowadzono eksperyment dotyczący zasad gospodarki funduszem płac i zatrudnieniem w przedsiębiorstwach państwowego przemysłu terenowego w województwie lubelskim i rzeszowskim. Zasady eksperymentu przedstawiają się następująco:

a) eksperyment wprowadzono na okres od dnia 1.VII.1965 roku do dnia 31.XII.1966 roku,

b) zniesiono dyrektywny wskaźnik zatrudnienia,

c) jako miernik zadań gospodarczych ustalono dla potrzeb bankowej kontroli funduszu płac wartość produkcji w koscie przerobu (koszty własne produkcji towarowej, pomniejszone o materiały bezpośrednie),

d) w przypadku przekroczenia planu produkcji w koscie przerobu koryguje się plan funduszu płac procentem przekroczenia planu produkcji w koscie przerobu (współczynnik korygujący 1,0),

e) kontrolę osobowego funduszu płac i funduszu prowizji przedsiębiorstw państwowego przemysłu terenowego województwa lubelskiego sprawuje wojewódzkie zjednoczenie przedsiębiorstw państwowego przemysłu terenowego, stosując odpowiednio postanowienia uchwały nr 106/62 Rady Ministrów, z uwzględnieniem niżej podanych zmian:

- odpowiedzialność za prawidłową gospodarkę funduszem płac spoczywa na przedsiębiorstwach i ich jednostkach nadrzędnych wszystkich szczebli,
- bank analizuje i kontroluje gospodarkę osobowym funduszem płac przedsiębiorstw na podstawie zbiorczych planów i sprawozdań z ich wykonania, składanych przez zjednoczenia,
- w stosunku do przedsiębiorstw podległych zjednoczeniom — bank sprawuje ograniczoną kontrolę osobowego funduszu płac oraz kontrolę bezosobowego funduszu płac w pełnym zakresie,
- jeśli z rozliczenia funduszu płac przedsiębiorstwa wynika oszczędność korygowanego funduszu płac, zjednoczenie może tę część oszczędności zablokować, w części lub w całości, a zablokowaną kwotę przeznaczyć na zwiększenie planu funduszu płac

w innych przedsiębiorstwach, w szczególności na potrzeby związane z produkcją na zaopatrzenie rynku i na eksport, jak również na potrzeby związane z rozwojem usług dla ludności,

— jeśli z rozliczenia funduszu płac przedsiębiorstwa wynika przekroczenie funduszu płac — zjednoczenie obowiązane jest zastosować sankcje polegające na zmniejszeniu funduszu premiewego dla pracowników umysłowych,

— zjednoczenie może uznać, w gospodarczo uzasadnionych przypadkach, przekroczenie funduszu płac przedsiębiorstwa za nie podlegające obowiązkowi likwidacji. Jeżeli jednak ze zbiorczego rozliczenia funduszu płac przedsiębiorstw podległych zjednoczeniu wynika przekroczenie funduszu płac, wówczas podjęcie takiej decyzji może nastąpić wyłącznie w drodze wyjątku i za zgodą przewodniczącego Komitetu Drobnej Wytwórczości,

— zjednoczenie może zawiesić stosowanie sankcji za przekroczenia funduszu płac, wynikające z rozliczenia za pierwszy, drugi i trzeci kwartał, jeśli według jego oceny środki podjęte przez przedsiębiorstwa lub dokonane (zamierzone) zmiany planów zadań gospodarczych i funduszu płac zapewniają likwidację przekroczenia funduszu płac do końca roku obrachunkowego.

Podjęcie takiej decyzji jest dopuszczalne jedynie w przypadkach, gdy ze zbiorczego rozliczenia funduszu płac jednostki nadrzędnej nie wynika przekroczenie funduszu płac.

Ponadto stosowany jest eksperyment płacowy w katowickim okręgu bankowym. Eksperyment ten jest analogiczny do eksperymentu lubelskiego, z wyłączeniem problematyki nowego miernika zadań gospodarczych. Podane wyżej eksperymenty charakteryzuje:

— zastosowanie nowego miernika zadań gospodarczych (Lublin, Rzeszów),

— nałożenie na zjednoczenie obowiązku kontroli funduszu płac (Katowice, Lublin),

— upoważnienie zjednoczenia do blokowania oszczędności i przeznaczania ich na zwiększenie planu funduszu płac.

FINANSOWANIE I KREDYTOWANIE ŚRODKÓW OBROTOWYCH

Przedsiębiorstwa państwowego przemysłu terenowego wygospodarowały w 1964 roku akumulację finansową w wysokości 3,3 mld zł, z czego na zysk przypada 2,3 mld zł. Stan funduszy własnych oraz kredytów obrotowych na dzień 30 czerwca 1965 roku wyniósł odpowiednio 2,4 mld zł i 2,9 mld zł.

W ostatnich czterech latach obserwuje się zmniejszenie udziału funduszy własnych w obrocie na rzecz kredytów bankowych. Ilustruje to tabela 3.

Tabela 3

(wskaźniki strukturalne)

Lp.	T r e ś ć	R o k			
		1961	1962	1963	1964
1	2	3	4	5	6
1.	Fundusze własne w obrocie	48,8%	46,4%	32,4%	31,3%
2.	Kredyty	20,0%	22,9%	31,9%	37,8%
3.	Zobowiązania	23,7%	21,9%	19,6%	21,8%
4.	Inne pasywa	7,5%	8,8%	6,1%	9,1%
5.	Razem pokrycie środków obrotowych	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Stosunkowo duży wzrost kredytów bankowych w roku 1963 spowodowany został wprowadzeniem w życie częściowego pokrycia normatywów kredytem bankowym (25% normatywu). Mimo zwiększonego

Tabela 4

Lp.	Treść	R o k			
		1961		1964	
		liczba	wskaźnik strukturalny	liczba	wskaźnik strukturalny
1	2	3	4	5	6
1.	Ograniczenie wysokości kredytu	129	56,3	18	14,6
2.	Podwyższona stopa procentowa	64	27,9	89	72,3
3.	Przymusowa spłata zadłużenia	12	5,2	4	3,2
4.	Kredytowanie pod gwarancją	22	9,6	11	9,0
5.	Wstrzymanie kredytowania	2	1,0	1	0,9
6.	Razem	229	100,0%	123	100,0%

JERZY WESOŁOWSKI

Rozwój systemu rozliczeń złotych wymiany towarowej z zagranicą i jego wpływ na bilans dewizowy

cz. II

W numerze 12/65 „Wiadomości NBP” przedstawiliśmy w głównych zarysach rozwój rozwiązań modelowych wymiany towarowej z zagranicą w ramach gospodarstwa narodowego. Obecnie należy zastanowić się, jakie skutki wywarło to na kształtowanie bilansu dewizowego.

Rzecz zrozumiała, że przyjęte rozwiązania modelowe nie mogły ograniczyć nawet w minimalnym zakresie skutków negatywnego oddziaływania zmian cen światowych na bilans dewizowy. Spadek bowiem cen światowych na towary przez nas eksportowane oznaczać będzie zawsze zmniejszenie wpływów dewizowych, a wzrost tych cen na towary importowane — powiększenie się wydatków dewizowych. Rozwiązania te jednak spowodowały zahamowanie procesów dostosowawczych gospodarstwa narodowego do stale zmieniających się warunków działania, co musiało znaleźć w efekcie odbicie w kształtowaniu się obrotów dewizowych. Tak więc na przykład wzrost cen światowych na towary eksportowane nie oznaczał automatycznego zwiększania się naszej produkcji przeznaczonej na eksport, dla wykorzystania dobrej koniunktury, z uwagi na brak bezpośrednich bodźców zainteresowania materialnego, szybko oddziałujących na producenta. Korzyści bowiem wynikłe ze wzrostu cen odbijają się, jeśli pominąć bilans dewizowy, tylko na zmniejszeniu dopłat złotych budżetu do eksportu, a bezpośredni producent zadowolony musi jedynie efektami finansowymi, płynącymi wyłącznie z powiększenia się produkcji (o ile może on bez odgórných decyzji samodzielnie doprowadzić do wzrostu produkcji przeznaczonej na eksport), gdyż za dostarczone na eksport towary zawsze otrzymywać będzie tylko ustaloną cenę zbytu. Jeśli więc cena dewizowa towaru wzrasta z 10 dolarów do 12 dolarów, to przedsiębiorstwo handlu zagranicznego otrzyma za odprowadzoną walutę eksportową z banku nie 240 złotych, a 288 złotych, wykonując z nadwyżką plan wpływów dewizowych, a co za tym idzie, uzyska odpowiednio premie dla swoich pracowników. Jeżeli na przykład cena krajowa zbytu tego towaru wynosi 500 złotych, to budżet zamiast dopłacić poprzez rachunek różnic 260 złotych, dopłaci w nowych warun-

udziału kredytu bankowego w omawianym okresie nastąpiło wyraźne ograniczenie zasięgu stosowania przez bank oddziaływania kredytowego.

W czwartym kwartale 1961 roku oddziały banku stosowały środki oddziaływania kredytowego wobec 230 przedsiębiorstw. Ilość środków oddziaływania stosowanych w końcu 1964 roku wynosiła już tylko 123. Spadek ilości stosowanych sankcji o 46% świadczy z jednej strony o zmianach, jakie nastąpiły w polityce banku wobec przedsiębiorstw państwowego przemysłu terenowego, a z drugiej strony pozostaje w ścisłym związku z poprawianiem się z roku na rok sytuacji gospodarczo-finansowej tego przemysłu.

Zmiany struktury stosowanych środków oddziaływania kredytowego ilustruje tabela 4.

Jak wynika z powyższego zestawienia poważnie rozszerzył się zakres oddziaływania banku przez stosowanie podwyższonej stopy procentowej. Zakres stosowania pozostałych środków oddziaływania banku uległ poważnemu zmniejszeniu.

kach tylko 212. W efekcie wzrost wpływów dewizowych będzie tylko proporcjonalny do wzrostu ceny światowej, a nie więcej niż proporcjonalny, co mogłoby nastąpić, gdyby wzrostowi cen na rynkach światowych towarzyszył równocześnie wzrost podaży danego towaru (chyba że utrzymywać będziemy w magazynach odpowiednie zapasy towarów eksportowanych lub stworzymy system bodźców szybko działający na producenta).

Trzeba jednak przyznać, że z kolei spadek cen światowych na towary przez nas eksportowane nie odbijał się na rachunku wyników finansowych bezpośredniego producenta, a więc nie ma automatycznego zmniejszania podaży towarów na eksport w przypadku niekorzystnego kształtowania się cen światowych. Tym samym spadek wpływów dewizowych jest tylko proporcjonalny do spadku cen, a nie więcej niż proporcjonalny na skutek zmian w podaży. Naturalnie w tym względzie istnieje możliwość administracyjnego zmniejszenia podaży naszych towarów na zagranicę i produkcji na skład do chwili korzystniejszego kształtowania się cen dewizowych. Wymaga to, wobec spadku bieżących wpływów dewizowych, albo ograniczenia w odpowiednich rozmiarach importu, co przy sztywnym zapotrzebowaniu rynku jest bardzo trudne do przeprowadzenia, albo posiadania odpowiednich zasobów dewizowych, które pozwolą utrzymać ten import na nie zmienionym poziomie, z jednoczesnym wstrzymaniem sprzedaży do czasu poprawy cen.

Tak więc możemy stwierdzić, że w zakresie eksportu przyjęty system usztywniał od strony rynku wewnętrznego obroty i uczynił gospodarkę narodową mało elastyczną¹⁾ i nie reagującą na zmiany zachodzące

¹⁾ Na problem ten zwrócił uwagę m.in. J. Wierzbowski w artykule pt. „Kilka uwag na temat trudności w handlu zagranicznym”. „Handel Zagraniczny” Nr 1/65, str. 13: „Można niestety jednak zaryzykować twierdzenie, że skrópowani gorsetem zarządzeń i przepisów handel zagraniczny i dostawcy krajowi nie są w stanie uzyskać „tej specyficznej renty”, jaką daje nie tylko już wyprzedzenie konkurencji, lecz w większości przypadków nawet dotrzymanie jej kroku”.

dzące na rynku światowym, co odbijało się niekorzystnie na obrotach dewizowych.

Również przy imporcie wzrost cen światowych nie powoduje samoczynnego ograniczania zużycia czy wprowadzania maksymalnych oszczędności lub uruchamiania produkcji zastępczej towarów importowanych, na które ceny wzrosły. Przy wzroście ceny z 10 dolarów do 12 dolarów przedsiębiorstwo handlu zagranicznego zapłaci bankowi 288 złotych zamiast 240 złotych, to znaczy przy cenie krajowej 500 złotych budżet otrzyma tylko 212 złotych, a nie 260 złotych. Tym samym więc usztywnione zapotrzebowanie na skutek niezmienności cen wewnętrznych, przy takim kształtowaniu się cen światowych, wywołuje proporcjonalny do zmiany ceny wzrost wydatków dewizowych. Ponieważ zaś zwiększenie automatycznie eksportu może wiązać się z rozlicznymi trudnościami, istnieć powinny odpowiednie rezerwy dewizowe, które zapobiegłyby naruszeniu równowagi dewizowej, lub rezerwy towarowe utworzone z towarów, których ceny ulegać mogą wyższe.

Problem ten nabierał szczególnej ostrości, gdy towary importowane objęte wyższymi cenami stanowiły w mniejszym lub większym rozmiarze wsad dewizowy do produkcji eksportowej. W tym przypadku niezmienna wysokość nakładów złotych na towary importowane nie mogła sygnalizować zmian w opłacalności eksportu, a ewentualny wzrost ceny dewizowej tego eksportu następował w oparciu o zmiany dokonywane na rynkach zagranicznych. Wprowadzenie dopiero w późniejszym okresie metody badania opłacalności w pewnej mierze rozwiązało ten problem od strony kalkulacji w przedsiębiorstwie handlu zagranicznego, nie zmieniając jednak nic w rachunku wyników producenta.

Należy jednak podkreślić, że również rynek wewnętrzny nie reaguje zwiększonym zapotrzebowaniem na towary importowane w przypadku spadku cen światowych na te towary, w związku z czym nasze wydatki dewizowe w takich okolicznościach będą proporcjonalnie mniejsze. Możemy tu działać tylko drogą administracyjną, to znaczy podejmując na szczeblu centralnym decyzję zakupu towarów na skład w korzystnej sytuacji cenowej, a wstrzymywania się od zakupów w granicach posiadanych zapasów, gdy ceny kształtują się niekorzystnie, nie włączając w pierwszy etap od razu procesów dostosowawczych w zakresie produkcji.

W efekcie w istniejącym systemie, chcąc w pełni wykorzystać zmiany cen zachodzące na rynkach światowych, konieczne jest posiadanie odpowiednich:

- zapasów towarów eksportowanych, aby można było zwiększyć natychmiast podaż przy korzystnych cenach,

- zapasów towarów importowanych, aby można było ograniczać zakupy przy wzroście cen, co powoduje pewne zamrożenie środków dewizowych, zważywszy konieczność dokonania uprzedniego wykładu dewizowego,

- zasobów dewizowych, aby przy wstrzymaniu się od eksportu przy niekorzystnych cenach, a więc przy spadku wpływów, móc utrzymać wydatki na nie zmienionym poziomie lub aby przy korzystnych cenach na towary importowane móc zwiększyć wydatki na zakup towarów na skład.

Wydaje się przy tym, że gdyby istniała możliwość natychmiastowego uruchamiania procesów dostosowawczych za pomocą odpowiednich bodźców, to zarówno zapasy towarowe, jak i zasoby dewizowe mogłyby być niższe. Możemy więc powiedzieć, że konieczność utrzymywania w zwiększonych rozmiarach tych zapasów i zasobów jest ceną, którą trzeba płacić za małą elastyczność działania w istniejącym systemie organizacyjnym wymiany towarowej z zagranicą.

Na wzrost wydatków dewizowych oddziaływać mogą także ustalone arbitralnie ceny wewnętrzne na towary importowane. Zbyt niskie bowiem ceny wewnętrzne, szczególnie w dziedzinie surowców, materiałów, narzędzi, maszyn, powodować mogą wzrost zapotrzebowania na ten import ze strony zakładów krajowych, tak ze względu na nieekonomiczne ich

wykorzystywanie, jak i ucieczkę przed produkcją krajową, w przypadku gdy ceny jej są wyższe. Naturalnie, ścisła reglamentacja zapotrzebowania w pewnym stopniu zmniejszać będzie ten nacisk na stronę wydatkową bilansu, ale — jak wiemy — występowały w swoim czasie przypadki gospodarczo nie uzasadnionego importu, na skutek zbyt niskich cen wewnętrznych.

Należy zwrócić tu uwagę, że w naszym systemie ludność w zakresie artykułów konsumpcyjnych, bez względu na wyznaczoną cenę, nie ma praktycznie możliwości nacisku na zwiększenie importu, wobec centralnie bilansowanych jej dochodów i wydatków. Nie oznacza to jednak, że wzrost wydatków na płace w związku z podejmowaną produkcją nie wpływa w ogóle na bilans. Jak wiemy bowiem, masa towarów konsumpcyjnych przeznaczona na pokrycie zaopatrzenia ludności składa się z określonej wartości towarów (importowanych i towarów krajowych mogących być eksportowanymi). Jeśli więc zwiększymy fundusz płac, to dla utrzymania równowagi rynku wewnętrznego musimy zwiększyć masę towarową, a tym samym zwiększyć możemy nacisk na bilans.

Równocześnie też przestał działać mechanizm dostosowawczy struktury naszego handlu zagranicznego do wewnętrznych kosztów produkcji towarów eksportowanych, ponieważ ceny wewnętrzne nie odbijały się na opłacalności tej wymiany w sposób bezpośredni, a więc rzutujący na rachunek wyników czy to przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, czy też zakładów produkcyjnych. Wydawać by się mogło, że z punktu widzenia równowagi obrotów dewizowych korzystna jest możliwość maksymalizacji wpływów dewizowych, bez względu na koszty złotowe, na opłacalność złotową. Trzeba jednak stwierdzić, że osiągnięcie tą drogą maksymalizacji wpływów powodować może — jak wiemy — jako zjawisko pochodne zwiększenie zapotrzebowania na dobra importowane, a więc na stronę wydatkową, nieproporcjonalne do wzrostu wpływów bilansu, spotęgowane jeszcze przez fakt, że łatwiej jest w zasadzie importować niż eksportować.

Maksymalizacja bowiem wpływów, aby mogła mieć trwały charakter, nie powodując równocześnie zaburzeń w równowadze złotowej wymiany, musi się opierać o międzynarodowy podział pracy, który daje gospodarstwu narodowemu oszczędności w nakładzie pracy społecznej, to znaczy że nakład pracy na wytworzenie dóbr eksportowanych powinien być niższy od nakładu, jaki musiałby być poniesiony na wytworzenie dóbr importowanych. W praktyce określenie tych oszczędności nastąpić może w pierwszym rzędzie przez ustalenie opłacalności wymiany opierającej się na porównaniu cen światowych i krajowych za pośrednictwem realnych (zgodnych z siłą nabywczą) kursów dewiz. Niestety, jak wiemy, w naszym systemie nie istnieje możliwość ustalenia opłacalności wymiany w sposób bezpośredni. Ponieważ jednak, jak się okazało, nie można było prowadzić wymiany bez poważnych skutków w dziedzinie wzajemnego stosunku między równowagą dewizową a złotową nie dysponując instrumentem określającym w mniej lub więcej dokładny sposób tę opłacalność, już w roku 1952 pojawia się i jest praktycznie stosowany tak zwany kurs wynikowy (zwany następnie kursem wynikowym finansowym — w skrócie KWF), wyprowadzony ze stosunku ceny krajowej do ceny zagranicznej. Ponieważ jednak ceny krajowe poszczególnych towarów odbiegały poważnie od wartości i były kształtowane zgodnie z pewnymi założeniami polityki cen na rynku wewnętrznym, kursy te wyprowadzone dla konkretnych towarów nie były w pełni między sobą porównywalne, nawet po oparciu rozliczeń na cenach fabrycznych, a więc po wyeliminowaniu podatku obrotowego czy po wyłączeniu akumulacji zawartej w pośrednich fazach produkcji. W tej sytuacji kurs wynikowy finansowy mógł spełniać tylko bardzo ograniczoną rolę w zakresie określania opłacalności wymiany, w zasadzie tylko z punktu widzenia rozliczeń z rachunkiem różnic cen w budżecie. Nie był on też z różnych względów wykorzystywany w szerszym zakresie jako wyznacznik struktury naszego handlu zagranicznego, a tym sa-

mym nie oddziaływał na optymalizację wpływów dewizowych. Z tego też względu przywiązywano do niego małą wagę, mimo że przez długi okres był on jedynym wskaźnikiem opłacalności wymiany.

Szeroką dyskusję na temat badania efektywności handlu zagranicznego zapoczątkował A. Rolow artykułem „O pogłębienie ekonomicznej analizy struktury towarowej polskiego eksportu”.²⁾ Następnie zaś w Ministerstwie Handlu Zagranicznego podjęte zostały prace nad ustaleniem metody badania opłacalności poszczególnych transakcji w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego.³⁾ Wynikiem tych prac było wprowadzenie w roku 1959 kursu wynikowego brutto, kursu wynikowego netto oraz wskaźnika materiałochłonności produkcji, jako instrumentu badania tej opłacalności.

Kurs wynikowy brutto (KWB)⁴⁾ oparty był, mówiąc ogólnie, na stosunku kosztu produkcji danego towaru w złotych do jego ceny zagranicznej, a więc na jego wysokości mimo wszystko wpływać musiał układ cen wewnętrznych na surowce i materiały służące do otrzymania produktu finalnego, będącego przedmiotem wymiany. Jeśli do tego dodamy, że mogły to być surowce i materiały pochodzące z importu, których cena złotowa ustalana było arbitralnie, to wniosek był prosty, że kurs ten może w nieco lepszy sposób określać opłacalność wymiany niż kurs wynikowy finansowy, ale na pewno jeszcze w stopniu za bardzo ogólnym, aby mógł stać się instrumentem, dzięki któremu można by kształtować strukturę handlu zagranicznego, a tym samym strukturę wpływów.

Kurs wynikowy netto (KWN), wyprowadzony był ze stosunku między kosztem złotowym produkcji, pomniejszonym o wartość złotową surowców i materiałów stanowiących odrębny przedmiot handlu zagranicznego (a więc pochodzących z importu lub mogących być przedmiotem samodzielnego eksportu), a ceną dewizową, pomniejszoną o wartość dewizową tych surowców i materiałów. Tym samym KWN⁵⁾ w zasadzie obrazuje opłacalność dewizową przetworstwa surowców i materiałów mogących być przedmiotem samodzielnego handlu zagranicznego, a więc pozwala pośrednio określić, czy dany eksport jest opłacalny z punktu widzenia bilansu dewizowego. Dzięki temu można było ustalić przypadki, w których cena dewizowa wyrobu gotowego nie pokrywała ceny dewizowej importowanych surowców i materiałów zużytych do produkcji, czy też była niższa od ceny dewizowej, którą można było osiągnąć bezpośrednio za eksport zużytych surowców i materiałów.

Bardziej jaskrawo problem ten uzewnętrzniał się we wskaźniku wyprowadzonym ze stosunku wartości dewizowej surowców i materiałów importowanych lub mogących być przedmiotem samodzielnego eksportu, zużytych w produkcji na jednostkę wyrobu, do uzyskiwanej ceny dewizowej wyrobu gotowego. Wskaźnik ten bowiem obrazuje udział koniecznego nakładu dewizowego dla zdobycia jednostki dewizowej w danej transakcji towarowej. Tym samym jest on wykładnikiem efektywnego wpływu dewizowego, jaki osiągnie gospodarstwo narodowe w konkretnej transakcji. Z punktu widzenia obrotów dewizowych wskaźnik ten ma podstawowe znaczenie⁶⁾, gdyż dzięki niemu można wykazać, że dążenie do maksymalizacji wpływów za wszelką cenę może przynieść ujemne skutki dla bilansu, a więc daje możliwość eliminacji takich niekorzystnych eksportów.

Wskaźnik ten może mieć również zastosowanie przy badaniu opłacalności produkcji „antyimportowej” z punktu widzenia bilansu dewizowego. W takim przypadku chodzić będzie o stwierdzenie, w jakim stosunku pozostaje wartość dewizowa zużytych w toku produkcji surowców i materiałów importowanych bądź samodzielnie eksportowanych do ceny dewizowej wyrobu gotowego, w przypadku gdybyśmy chcieli go importować. Mogą bowiem zdarzać się przypadki, że wartość ta będzie niższa od wartości zużytych surowców i materiałów, a tym samym podjęta produkcja antyimportowa zamiast dać ograniczenie wydatków dewizowych, spowoduje pośrednio powstanie strat w bilansie.

Równocześnie trzeba podkreślić, że wskaźnik ten można by zmodyfikować i odnieść do całości udziału w eksporcie surowców i materiałów importowanych, co mogłoby dać pogląd na rozmiary środków dewizowych, koniecznych dla prowadzenia wymiany.

Znaczenie i rolę KWN, jak również wspomnianego wskaźnika materiałochłonności osłabiał jednak fakt, że przy jego wyliczaniu sprowadzano wszelkie waluty do wspólnego mianownika według ich wartości parytetowej. W związku z tym zniknął z pola widzenia problem dokonywania arbitrażu walutowych poprzez „wsad” dewizowy do produkcji eksportowej. Szczególnie istotne znaczenie miał ten problem w przypadku, gdy wpływy z eksportu pochodziły z rozliczeń clearingowych, a nakłady na surowce czy materiały konieczne do produkcji eksportowej dokonywane były w wolnych dewizach⁷⁾. W takiej sytuacji, mimo że KWN mógł być wyjątkowo korzystny, dochodzić mogło do naruszenia interesów dewizowych, do poprawiania kształtowania się obrotów clearingowych kosztem pogarszania sytuacji w wolnych dewizach. Tym bardziej że zazwyczaj ceny clearingowe były stosunkowo wyższe niż ceny wolnodewizowe. Te właśnie różnice cen, jak również ściśle określona struktura wymiany w poszczególnych clearingach powodowały, że ceny uzyskiwane czy płacone poprzez rozliczenia clearingowe nie mogły być sprowadzone do porównywalności w drodze zastosowania przeliczeń walut według kursów parytetowych. Z tych też względów w roku 1959 wprowadzone zostały wskaźniki względnej wartości walut kapitalistycznych, przyjętych w rozliczeniach clearingowych⁸⁾, które stały się swego rodzaju wyrazem opłacalności wymiany w danym clearingu dla bilansu dewizowego i mogły być zastosowane jako czynnik korygujący w kalkulacji opłacalności. W pewnym więc stopniu wskaźniki te zastępowały istniejące rozpiętości między kursami walut wynikłymi z podaży i popytu.

Możliwość zastosowania tych wskaźników urealniała z punktu widzenia czysto dewizowego wszelkie badania opłacalności, nie usuwając jednak podstawowego mankamentu czy to KWF, KWB czy KWN, a mianowicie tego, że kursy te miały charakter relatywny, określający wartościowo opłacalność danej transakcji na tle innych, a nie charakter dyrektywny. Z tego też względu nie wydaje się słuszne utożsamianie szczególnie KWF z kursami zróżnicowanymi, które mimo wszystko stanowią dla objętych nimi grup towarowych dyrektywę określającą jednoznacznie opłacalność transakcji. Charakteru dyrektywnego o powszechnym znaczeniu mógł jednak nabrać określony KWN, przyjęty jako kurs graniczny, powyżej którego wszystkie transakcje uznane zostają za nieopłacalne z punktu widzenia gospodarstwa narodowego.

Na marginesie należy dodać, że relatywny charakter badań widoczny jest stosunkowo wyraźnie, gdy zaczniemy rozważać wzajemne powiązanie między KWN i wskaźnikiem materiałochłonności. Może bowiem zdarzyć się przypadek, kiedy mniej korzystnemu KWN będzie odpowiadał korzystniejszy wskaźnik. A więc przyrost uzysku netto jednostki dewizowej, czyli spadek nakładów dewizowych, pociąga za sobą więcej niż proporcjonalny wzrost nakładów złotych. Rozważając problem dynamicznie możemy

²⁾ „Handel Zagraniczny” czerwiec 1955 r.

³⁾ Szerzej na ten temat pisze J. Głowacki i B. Wojciechowski w artykule „Rachunek efektywności handlu zagranicznego na nowym etapie”. „Handel Zagraniczny” Nr 1/65.

⁴⁾ Temat ten omówiony jest szczegółowo w książce A. Rolowa: „Rachunek ekonomiczny w handlu zagranicznym”. PWG, 1960 r., s. 179, wobec tego przedstawiamy tylko zasadnicze problemy z punktu widzenia równowagi dewizowej.

⁵⁾ Zwraca na to uwagę A. Rolow w cytowanej pracy na str. 33–34.

⁶⁾ Na ten temat pisze A. Rolow w cytowanej pracy na str. 53: „Wskaźnik WM2 ma w bieżącej polityce cen eksportowych duże znaczenie, pozwala on śledzić w centralach handlu zagranicznego zmianę poziomu wartości dewizowej nakładu materiałowego w produkcji i wyciągać wnioski dla polityki cen sprzedaży poszczególnych wyrobów”.

⁷⁾ Jak wyżej — str. 128.

⁸⁾ J. Głowacki, B. Wojciechowski: „Rachunek efektywności handlu zagranicznego na nowym etapie”. „Handel Zagraniczny” Nr 1/65.

stwierdzić, że powstaje szereg możliwości powodujących konieczność wybrania najbardziej efektywnej. Aczkolwiek rolą przedsiębiorstw handlu zagranicznego będzie eliminowanie transakcji najmniej efektywnych, to jednak określenie, co w danym momencie jest dla gospodarstwa narodowego najbardziej efektywne, zależeć będzie od decyzji władz nadrzędnych. Władze te przez odpowiednie ustalenie kursu granicznego decydować mogą, czy ma przeważać maksymalizacja wpływów dewizowych, czy minimalizacja nakładów złotych, czy też należy dążyć do równowagi.

Cały ten skomplikowany system badania opłacalności zarówno eksportu, jak i importu, wymagający olbrzymiego nakładu pracy na szczeblu przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, przy współdziale bezpośrednich producentów, jak również mechanizm ustalania kursów granicznych nie wyczerpywał całości zagadnienia i nie mógł zastąpić roli normalnego kursu dewiz jako instrumentu kierowania obrotami.

Przyjmując niezmienną istniejących rozwiązań modelowych odnośnie do wymiany towarowej z zagranicą w ramach gospodarki narodowej, rozwinęła się bardzo szeroka dyskusja nad zagadnieniem badania opłacalności. Na jej tle — jak wiemy — podjęte zostały w roku 1960, w ramach resortu handlu zagranicznego i Komisji Planowania, a następnie komisji międzyresortowej, badania nad wypracowaniem nowej metody analizy efektywności wymiany towarowej z zagranicą. Doprowadziły one do konkretnych ustaleń, które, ogólnie mówiąc, za wyjściowy element analizy opłacalności przyjęły kurs graniczny dla danego rynku⁹⁾. Przy tym przez kurs graniczny należy rozumieć — upraszczając w pewnym stopniu zagadnienie — „graniczną ilość złotych, którą gotowi jesteśmy wydać w celu uzyskania jednostki dewizowej tego rynku”¹⁰⁾. Zapotrzebowanie zaś gospodarstwa narodowego na określone jednostki dewizowe dyktowane jest potrzebami importowymi. Stąd kurs graniczny może w oparciu o decyzję podejmowaną centralnie ulec zmianie, w zależności od potrzeb bilansu płatniczego. Nie ma więc on charakteru wielkości stałej, bezwzględnie obowiązującej, tak jak kurs parytetowy. Upodabnia się on raczej do kursów zróżnicowanych, stając się instrumentem dość elastycznym, za pomocą którego wpływać można na kształtowanie się właściwego wskaźnika opłacalności. Nie pociąga jednak za sobą — rzecz zrozumiała — zmian w rozliczeniach złotych z bankiem czy budżetem, ponieważ jest tylko elementem analizy, w oparciu o którą są podejmowane decyzje.

Na pewno ta nowa metoda będzie miała duże znaczenie praktyczne dla zwiększenia efektywności handlu zagranicznego, dzięki połączeniu w jedną całość najistotniejszych elementów decydujących o opłacalności wymiany m. in. z punktu czysto dewizowego. Tym niemniej jednak nie rozwiązuje ona wszelkich problemów związanych z wymianą zagraniczną towarów, a przede wszystkim problemu stworzenia podstaw do dokonania racjonalnego międzynarodowego podziału pracy. Na marginesie należy zaznaczyć, że w tym zakresie działanie krajów-członków RWPG poszło w kierunku szukania metody opracowania wspólnej bazy cen w handlu zagranicznym, jako podstawy do przeprowadzenia tego podziału, a więc rozwiązywania na tej drodze dylematu własnych układów cen wymiany zagranicznej i cen światowych. Przyjmuje się bowiem za niezmienny istniejący system powiązania wymiany z rynkiem wewnętrznym. Problem wspólnej bazy cen jest również szeroko dyskutowany¹¹⁾, przy czym proponuje się różne metody ustalania tej bazy. Równocześnie prowadzone są w tym zakresie prace przez Stałą Komisję RWPG do Spraw Ekonomicznych.

Nie negując potrzeby prowadzenia badań w tej dziedzinie, trzeba jednak stwierdzić, że wspólna baza

cen w handlu zagranicznym, o ile miałyby się stać przez międzynarodowy podział pracy instrumentem optymalizacji bilansu dewizowego, musiałaby oddziaływać na układ cen wewnętrznych, a to — jak już wielokrotnie podkreślaliśmy — wiąże się z koniecznością urealnienia kursów i skorygowania cen wewnętrznych¹²⁾. Powstaje wobec tego pytanie, czy nie byłoby bardziej efektywne w działaniu, na skutek pominięcia bardzo skomplikowanych a dziś jeszcze nie ustalonych metod określania wspólnej bazy, oparcie się na bezpośrednim powiązaniu uporządkowanych układów cen wewnętrznych w krajach socjalistycznych poprzez kursy odpowiadające sile nabywczej walut narodowych.

Reasumując dotychczasowe rozważania możemy stwierdzić, że istniejące powiązania modelowe w zakresie wymiany towarowej z zagranicą w ramach gospodarki narodowej, przy aktualnym układzie cen wewnętrznych, nie stanowią (z punktu widzenia wyłączenie kształtowania się obrotów dewizowych) rozwiązania optymalnego, gdyż powodują:

— zahamowanie procesów dostosowawczych gospodarstwa narodowego do zmieniających się warunków panujących na rynku światowym tak w zakresie zmian strukturalnych, jak i koniunkturalnych,

— konieczność posiadania odpowiednio wysokich rezerw dewizowych i zasobów towarowych dla uzyskania niezbędnej swobody w polityce handlowej i płatniczej wobec wspomnianego usztywnienia działalności produkcyjnej,

— trudności w dokonaniu bezpośredniej oceny opłacalności handlu zagranicznego dla gospodarstwa narodowego,

— trudności w realizacji międzynarodowego podziału pracy zarówno w stosunkach z krajami kapitalistycznymi, jak i krajami socjalistycznymi.

W związku z tym powstaje zasadnicze pytanie, jakie zmiany modelowe powinny nastąpić, aby ujemne skutki obecnych rozwiązań usunąć¹³⁾? Odpowiedzieć na to pytanie można dopiero po przeprowadzeniu wszechstronnej dyskusji. Trzeba przy tym zwrócić uwagę, że dyskusję taką rozpoczęto już w roku 1963 na Węgrzech. Świadczy o tym m. in. artykuł T. Lisaka pt. „Krytyka i koncepcja”, zamieszczony w miesięczniku „Közgazdasági Szemle” Nr 9/63¹⁴⁾, w którym autor ostro krytykuje oderwanie cen wewnętrznych od światowych i przedstawia propozycje zmian istniejącego modelu. Artykuł ten spotkał się z równie ostrą repliką w tym samym numerze cytowanego pisma. Temat ten podjęło jeszcze kilku autorów¹⁵⁾, a wśród nich również K. Kövér, który w artykule „Niektóre zagadnienia teoretyczne kursów waluto-

⁹⁾ J. Kotkowski: Instrument międzynarodowego ekonomicznego analiza, „Ekonomiczneszkaja Gazeta” z dn. 2.2.1963 r. — tłumaczenie Instytutu Finansów; A. Aleksiejew, A. Bielejew, O. Tarnowski: Ot nacyonalnoj k mirowoj socjalistycznej stojimosti, „Ekonomiczneszkaja Gazeta” Nr 46/63 — tłumaczenie Instytutu Finansów; A. Michalec: K nekterym „Finance a Uver” Nr 4/63; W. Maier, H. Mann: Die Grosshandelpreise als Ausgangspunkt für die Schaffung einer eigenen Preisbasis im Handel zwischen den sozialistischen Länder, „Wirtschaftswissenschaft” Nr 4/64.

¹²⁾ Na ten temat pisze A. Rolow w cytowanej już pracy: „Autonomiczność systemu cen krajowych wobec cen wewnętrznych innych państw socjalistycznych nie wydaje się na dłuższą metę konieczna, a ustalenie wzajemnych realnych cen wewnętrznych mogłoby służyć pomocą dla racjonalnego międzynarodowego podziału pracy w systemie państw socjalistycznych”. Podkreśla on przy tym wyrażnie, że kursy walut w krajach socjalistycznych nie stanowiły instrumentu kształtowania krajowych cen towarów. W związku z tym wydaje się, że w istniejącym systemie nie może być w ogóle mowy o unifikacji układów cen w takim zakresie, aby mogły one stanowić podstawę do wykształcenia się międzynarodowego podziału pracy.

¹³⁾ Podobne pytanie stawia również J. Wierzbowski w artykule „Kilka uwag na temat trudności w handlu zagranicznym”: „Teoretycznym bowiem założeniem jest aksjomat, przyjęty w praktyce w naszym kraju, że polityka cen wewnętrznych powinna izolować gospodarkę narodową od skutliwego działania zmian koniunkturalnych rynku światowego. Abstrahując od faktu, czy wszystkie zmiany są szkodliwe, wypada chyba postawić pytanie, czy tego rodzaju zasada odpowiada przyjętemu dążeniu do silniejszego powiązania Polski z rynkiem światowym dla wyciągnięcia pełnych korzyści z międzynarodowego podziału pracy”. „Handel Zagraniczny” Nr 1/65.

¹⁴⁾ Według przeglądu prasy „Gospodarki Planowej” Nr 4/64.

⁹⁾ „Podsumowanie dotychczasowych wyników pracy komisji mieszanej do oceny metod badania efektywności handlu zagranicznego”, „Gospodarka Planowa” Nr 11/63.

¹⁰⁾ W. Trzeciakowski: Uwagi do tezy komisji do spraw oceny metod badania efektywności handlu zagranicznego, „Gospodarka Planowa” Nr 11/63.

wych w socjalizmie"¹⁶⁾ rozważa ten problem, zgodnie zresztą z tytułem, od strony kursów. Przede wszystkim zwraca on uwagę, że w teorii i praktyce krajów socjalistycznych podkreśla się przerwanie zależności i wzajemnego oddziaływania układu cen wewnętrznych, kursów walut i cen zagranicznych. W rzeczywistości jednak następuje tylko przesunięcie tego oddziaływania w zasadzie na budżet przez stworzenie w tym celu specjalnego mechanizmu, który nazywa „mechanizmem kolizyjnym”. Na miejsce żywiołowej zależności między cenami wewnętrznymi, kursem i obrotami handlu zagranicznego wkracza, według K. Kövera żywiołowe współoddziaływanie kosztów wytwarzania wyrażonych w walucie wewnętrznej i cen handlu zagranicznego. Przyjęcie tego systemu tłumaczy on następująco¹⁷⁾: „Powstanie i rozpowszechnienie się tej koncepcji teoretycznej odpowiadało okresowi historycznemu, kiedy wykonanie zadań handlu zagranicznego, wymaganych przez nadmierne tempo industrializacji i naprężonego rozwoju gospodarczego było ważniejsze niż przestrzeganie rentowności importu i eksportu”.

Obecnie, jego zdaniem, chcąc realizować socjalistyczny międzynarodowy podział pracy, konieczne jest przywrócenie powiązania między układem cen w wewnętrznych i zagranicznych przez odpowiedni system walutowy, aby można było osiągnąć oszczędność pracy społecznej, zwiększyć wydajność. Rozumie on jednak, że dla rozwoju gospodarki socjalistycznej szkodliwy „byłby system stale zmieniających się cen i kursu walutowego”. Proponuje więc, aby kurs obowiązywał w dłuższych okresach przy istnieniu dodatkowego mechanizmu wyrównawczego¹⁸⁾.

Na duże znaczenie realnych kursów w kierowaniu życiem gospodarczym zwracał uwagę już znacznie wcześniej I. P. Ajzenberg w pracy „System walutowy ZSRR”¹⁹⁾. Stwierdza on, że aczkolwiek w systemie gospodarki socjalistycznej następuje zlikwidowanie wzajemnej zależności pomiędzy bilansem a kursem waluty²⁰⁾, to jednak przyznaje, że „w celu prawidłowego ustalenia rentowności zewnętrznych ekonomicznych operacji potrzeba, aby kurs rubla był ekonomicznie uzasadniony. Oznacza to, że powinien on zapewnić porównywalność wewnętrznych cen na eksportowane i importowane towary z cenami światowymi”²¹⁾.

Podobnie o znaczeniu właściwego kursu waluty opartej na realnym parytecie mówi I. Konnik w artykule pt. „Problema waluutnogo kursa rublia”²²⁾. Stanowiska te są w dużym stopniu odbiciem poglądów wyrażonych w artykule Ministra Finansów ZSRR, W. Garbuzowa, opublikowanym w „Praw-

dzie” z dnia 15 listopada 1960 roku, który, omawiając znaczenie nowego kursu rubla, stwierdził m. in.: „Przy nowym kursie rubla powstaje możliwość zestawienia cen światowych z cenami hurtowymi w Związku Radzieckim, ponieważ przeciętny poziom cen na rynku światowym będzie według tego kursu w zasadzie zrównany z przeciętnym poziomem cen hurtowych w ZSRR. Pozwoli to na bardziej prawidłowe określenie porównawcze rentowności eksportu i importu poszczególnych towarów oraz gospodarczą rentowność handlu zagranicznego Związku Radzieckiego”.

Aczkolwiek rozważania na temat zmian istniejących rozwiązań modelowych z pewnością wykraczają poza ramy tej pracy, dla której istotne są — jak mówiliśmy — tylko wyłącznie kierunki oddziaływania tych rozwiązań na kształtowanie się obrotów dewizowych i instrumenty przeciwdziałające niekorzystnym zjawiskom wypływającym z tych rozwiązań, to jednak wydaje się celowe na zakończenie poświęcić temu problemowi kilka słów, mając przy tym świadomość, że nie może to wyczerpać tematu.

Przede wszystkim w toku dyskusji należałoby rozważyć możliwość korektury kursów dewiz, tak aby mogły one stać się w pewnym zakresie instrumentem badania opłacalności transakcji, przy równoczesnej — rzecz zrozumiała — korekturze cen wewnętrznych. Korektura taka spowodować by musiała zmiany w wysokości obrotów na rachunku różnic cen, jak również w charakterze tego rachunku. W zależności bowiem od rozmiarów tej korektury, większa niż obecnie część obrotów mogłaby być rozliczana bez udziału tego rachunku. Naturalnie kurs nie może stać się jedynym elementem decydującym o zawarciu transakcji. W naszych warunkach stałego rozwoju produkcji wiele artykułów, do wytwarzania których mamy wszelkie naturalne podstawy, może być w pierwszej fazie nierentownych. Nie oznacza to jednak, że nie powinniśmy ich eksportować. Konieczna jest jednak pełna świadomość kosztów takiego eksportu. Równocześnie produkcja niektórych towarów dawałaby bardzo wysokie zyski, nie uzasadnione pracą zakładu produkcyjnego. Podobnie sprawa przedstawia się w imporcie.

Problem ten mógłby być rozwiązany przez system dopłat i obciążeń, przy czym dokonywane one powinny być, jak to już miało miejsce, do jednostki dewizowej, a nie do cen wewnętrznych, z tym że mogłyby być one zróżnicowane w zależności od charakteru jednostki dewizowej.

Takie rozwiązanie jest istotnie ważne, gdy założymy możliwość przenoszenia w pewnym zakresie skutków zmian cen światowych na rynek wewnętrzny. Wydaje się, że z punktu widzenia intensyfikacji procesów dostosowawczych gospodarstwa narodowego do zmian cen światowych, a tym samym uelastycznienia naszych obrotów dewizowych, takie przeniesienie w pewnym rozmiarze powinno być dopuszczalne. Można przy tym dyskutować, czy przenosić zarówno zmiany koniunkturalne, jak i strukturalne, czy też ograniczyć się do tych ostatnich, a zmiany koniunkturalne w pewnej części wyrównywać w oparciu o przyjęty wskaźnik bazowy cen.

Przyjęcie jednak takich zasad wymagałoby zmiany istniejącego systemu rozliczeń złotych.

Wydaje się, że przedyskutowanie możliwie wszechstronnie tych problemów jest szczególnie ważne w świetle mającego nastąpić dalszego wzrostu roli wymiany z zagranicą w procesach produkcyjnych rynku wewnętrznego. Chodzi bowiem o wypracowanie takiego modelu, który zabezpieczałby nieprzerwany rozwój uprzemysławiania kraju, a równocześnie usunął niewłaściwe oddziaływanie istniejącego systemu na obroty dewizowe.

¹⁶⁾ Balazsy S.: Ceny hurtowe — ceny w handlu zagranicznym — dodatki do cen. „Közgazdasági Szemle” Nr 9/64; Ujhelyi G.: Ceny w handlu zagranicznym a ustalenie cen hurtowych w przemyśle. Jak wyżej Nr 11/64; Racz L.: Dyskusja o korelacji cen krajowych i cen w handlu zagranicznym. Jak wyżej Nr 9/64.

¹⁷⁾ „Közgazdasági Szemle” Nr 7—8/64; tłum. dr R. Łazarek w ramach publikacji Instytutu Finansów.

¹⁸⁾ Jak wyżej, str. 6.

¹⁹⁾ Temat ten poruszałem już wcześniej w artykule pt. „O właściwą rolę złotówki w kierowaniu stosunkami ekonomicznymi z zagranicą”. „Wiadomości NBP” Nr 9/59.

²⁰⁾ Szczególnie w rozdziale III tej pracy: „Ekonomiczne problemy kursu walutowego w socjalizmie”. W tłumaczeniu M. Rubel w ramach prac Instytutu Finansów.

²¹⁾ Formalnie rzecz biorąc, likwidując wolny rynek na dewizy i wprowadzając planowe kształtowanie bilansu, zacieram wzajemną zależność między zmianami bilansu i kursu, ale zależność ta mimo wszystko istnieje. Jak wiemy, w naszym systemie pojawia się ona poprzez wskaźnik względnej wartości walut.

²²⁾ Jak wyżej, str. 88/89.

²³⁾ „Ekonomičeskie Nauki” Nr 1/63 w tłumaczeniu Instytutu Finansów.

²⁴⁾ „O nowym kursie rubla radzieckiego w stosunku do walut obcych”. „Wiadomości NBP” Nr 1/61.

Z doświadczeń i praktyki bankowej**Kontrola gospodarki kasowej w jednostkach budżetowych województwa bydgoskiego**

Oddział Wojewódzki NBP w Bydgoszczy od wielu lat zwracał uwagę na konieczność przeprowadzania kontroli w jednostkach budżetowych. Oddziały operacyjne stosowały się wprawdzie do tego zalecenia, jednak ilość kontroli była nieznaczna, a sprawdzenie wykonania poleceń mogło mieć miejsce z bardzo ważnym opóźnieniem.

Już w roku 1964 Wydział Planowania Oddziału Wojewódzkiego NBP w Bydgoszczy polecił oddziałom operacyjnym przesać do wglądu materiały z kontroli przeprowadzonych w pierwszym półroczu. Materiały te pozwoliły na zestawienie najczęściej powtarzających się błędów w gospodarce kasowej jednostek budżetowych oraz wykazały, że ze względu na dużą ich ilość kontrole wymagają nasilenia.

Wykonanie tego zadania przez pracowników planowania kasowego lub komórki analiz zbiorczych w dotychczasowy sposób w niektórych oddziałach okazało się niemożliwe. Na przykład w III Oddziale Miejskim NBP w Bydgoszczy, obsługującym jednostki budżetowe, na jednego pracownika przypadało do skontrolowania 383 jednostki.

W związku z tym w wytycznych dyrektora oddziału wojewódzkiego w sprawie wykonania planu kasowego i kredytowego zostało zamieszczone polecenie nasilenia kontroli w jednostkach budżetowych, z jednoczesnym włączeniem do akcji pracowników kredytowych zainteresowanych oddziałów, jak też i oddziałów nie obsługujących jednostek budżetowych.

W tych przypadkach, gdy na terenie powiatu działało kilka oddziałów, polecono ustalić wspólnie plan kontroli z podziałem ich na oddziały. Koordynatorami miały być oddziały obsługujące jednostki budżetowe. Zobowiązano oddziały do nadesłania do wydziału planowania planów kontroli jeszcze przed rozpoczęciem akcji.

Równocześnie oddział wojewódzki powiadomił Wydział Finansowy Prezydium WRN w Bydgoszczy o podjętej działalności i zaproponował włączenie do omawianych kontroli pracowników wydziałów finansowych prezydiów powiatowych rad narodowych i miejskiej rady narodowej. Wydział Finansowy Prezydium WRN ustosunkował się do tej propozycji pozytywnie i niezwłocznie polecił kierownikom terenowych wydziałów finansowych włączenie do organizowanych kontroli pracowników referatów centralnej księgowości i rewizji.

Terminy kontroli polecono uzgodnić z miejscowymi oddziałami NBP. Wymienieni pracownicy wykonali około 10% ogólnej liczby kontroli.

Wobec wątpliwości wysuwanych przez oddziały polecono, żeby oddziały prowadzące pomocnicze kontrole wysyłały również w miarę potrzeby pisma pokontrolne. Pisma te miały zawierać uwagę, że zawiadomienie o wykonaniu poleceń oraz dalsza korespondencja ma być kierowana do właściwych oddziałów, to jest obsługujących jednostki budżetowe.

Rozmiary tych prac były poważne. Na 1702 jednostki budżetowe, działające na terenie województwa bydgoskiego, kontrolę przeprowadzono w 626 jednostkach, co stanowi 36,8%. Zgodnie z poleceniem zwrócono specjalną uwagę na prezydium gromadzkich rad narodowych, na ogólną liczbę 311 jednostek skontrolowano 149, to jest 47,9%.

Stwierdzić należy, że większość oddziałów wykonała swe zadania dobrze, a niektóre nawet wzorowo. Kontrole były liczne i wnikliwe, a materiał został wykorzystany do energicznej interwencji zarówno w jednostce zainteresowanej, jak i nadrzędnej.

Kilka oddziałów przeprowadziło kontrole w sposób mniej zadowalający bądź to kontrolując zbyt

małą liczbę jednostek, bądź wykonując prace zbyt pobieżnie. Oddziały te otrzymały polecenie uzupełnienia kontroli w wyznaczonym terminie.

Zgromadzony materiał jest jednak tak obszerny, że pewne nieliczne uchybienia nie mogą wpłynąć na rzetelność obrazu gospodarki kasowej w jednostkach budżetowych.

W celu ułatwienia analizy połączono skontrolowane jednostki w pięć grup, a mianowicie:

I — rady narodowe bez gromadzkich rad narodowych,

II — gromadzkie rady narodowe,

III — szkolnictwo (przy zaliczaniu do tej grupy kierowano się charakterem jednostki, a nie resortem, któremu podlega),

IV — służba zdrowia,

V — inne.

Ilość skontrolowanych jednostek oraz występujące błędy w poszczególnych grupach obrazuje tabela na stronie 71.

W tabeli wymieniono dziesięć grup najczęściej występujących błędów, pozostałe zaś — zamieszczono łącznie w kolumnie inne.

Nadmienić należy, że niezależnie od częstotliwości błędów jednego rodzaju w ewidencji ujmowano ten błąd jako jeden. A więc przykładowo, jeśli jakaś jednostka dokonywała wydatków z wpływów własnych dziesięć razy, w omawianej ewidencji uchybienia te wprowadzono jako jeden błąd tego rodzaju w danej jednostce.

Gdyby wyliczyć każdy popełniony błąd szczegółowo, wówczas podaną ogólną liczbę 1025 błędów należałoby poważnie zwiększyć, albowiem z zasady błędy te powtarzały się stale.

Biorąc pod uwagę globalnie wszystkie jednostki budżetowe można zauważyć, że największa ilość błędów przypada na uchybienia w klasyfikacji dla potrzeb planu kasowego bądź też w klasyfikacji budżetowej (21,7% ogółu błędów). W dalszej kolejności notuje się następujące usterek: nieterminowe odprowadzanie wpływów (9,9%), błędy formalne w dowodach kasowych i raportach (9,9%), opóźnione rozliczanie delegacji (7,9%), przekraczanie limitów pogotowia kasowego (7,8%), zaległości w prowadzeniu raportów (6,4%), przekraczanie przepisów o obrocie gotówkowym (6,3%), wydatkowanie gotówki niezgodnie z przeznaczeniem (5,2%). Do drobniejszych usterek ilościowo zaliczyć należy wydatkowanie wpływów własnych (2,5%) oraz przetrzymywanie w kasie dowodów kasowych zamiast gotówki (2,6%). Poważny udział w ogólnej sumie błędów (20,1%) mają błędy nie zaklasyfikowane do najczęściej występujących.

Protokoły pokontrolne wymieniają cały szereg rozmaitych błędów, a między innymi: niezgodność stanu gotówki w kasie ze stanem księgowym, wypłaty plac z pogotowia kasowego, wypłacanie zaliczek własnym pracownikom bez pokwitowania, wypłacanie zaliczek wykonawcom itp.

Usystematyzowanie materiału pokontrolnego w poszczególnie grupy pozwoliło na dokonanie pewnych obserwacji, które w skrócie podajemy.

I. **Rady narodowe, bez gromadzkich rad narodowych.** Do najczęściej spotykanych usterek należą: błędna klasyfikacja dla potrzeb planu kasowego, niewypełnianie grzbietów ksiągczek czekowych, przekraczanie górnej granicy pogotowia kasowego, spóźnione rozliczanie zaliczek, a zwłaszcza na delegacje. Stwierdzono przypadki, że wobec braku dostatecznego zabezpieczenia kasjerzy nosili gotówkę przy sobie.

Tabela błędów na odcinku gospodarki kasowej w jednostkach budżetowych

Jednostki budżetowe	Ilość skontrolowanych jednostek	Ilość rodzajów błędów i udział procentowy	Błędy lub brak klasyfikacji planu kasowego lub budżetowej	Błędy formalne w dowodach kasowych lub raportach	Rozchodowanie gotówki niezgodne z przeznaczeniem	Nieterminowe odprowadzanie wpływów gotówkowych	Wydatkowanie wpływów własnych	Przekraczanie limitów pogotowia kasowego	Przetrzymywanie w kasie dowodów zamiast gotówki	Zaległości w prowadzeniu raportów	Opóźnione rozliczanie delegacji	Przekroczenie przepisów o obrocie gotówkowym	Inne	Razem
I. Rady narodowe bez gromadzkich rad narodowych	75	Ilość %	27 22,3	8 6,6	6 5,0	3 2,5	2 1,6	13 10,6	8 6,6	8 6,8	20 16,5	3 2,5	23 19,0	121 100,0
II. Gromadzkie rady narodowe	149	Ilość %	84 19,0	47 10,6	20 4,5	60 13,6	12 2,7	37 8,3	15 3,4	31 7,0	22 5,0	16 3,6	99 22,3	443 100,0
III. Szkolnictwo	241	Ilość %	66 26,7	36 14,6	12 4,9	18 7,3	5 2,0	12 4,8	—	16 6,5	23 9,3	19 7,7	40 16,2	247 100,0
IV. Służba zdrowia	83	Ilość %	22 16,7	4 3,0	7 5,3	15 11,4	3 2,3	11 8,3	2 1,5	7 5,3	12 9,1	21 15,9	28 21,2	132 100,0
V. Inne	78	Ilość %	23 28,0	4 4,8	8 9,6	4 4,8	4 4,8	7 9,4	2 2,4	4 4,8	4 4,8	6 7,2	16 19,4	82 100,0
Razem:	626	Ilość %	222 21,7	99 9,6	53 5,2	100 9,9	26 2,5	80 7,8	27 2,6	66 6,4	81 7,9	65 6,3	206 20,1	1025 100,0

II. **Gromadzkie rady narodowe.** W tej grupie wystąpiła największa ilość błędów. Znow na pierwszym miejscu znajdują się błędy dotyczące klasyfikacji dla potrzeb planu kasowego. Bardzo częstą usterką jest nieterminowe odprowadzanie gotówki do kas banku. Zwłaszcza dotyczy to gotówki inkasowanej przez soltysów z tytułu podatków. Błędy w raportach są usterką często powtarzającą się. Kontrole stwierdziły, że w niektórych prezydiach gromadzkich rad narodowych pracownicy w ogóle nie umieją prowadzić raportów kasowych. Częstą nieprawidłowością było przechowywanie przez kasjerów czeków podpisanych i opieczętowanych in blanco. Również zabezpieczenie gotówki w omawianych jednostkach budzi niejednokrotnie poważne zastrzeżenia.

III. **Szkolnictwo.** W grupie tej występuje najmniej usterek. Jednak i tutaj błędy w klasyfikacji symboli planu kasowego zajmują pierwsze miejsce. Poważna ilość usterek dotyczy zaległości w prowadzeniu raportów kasowych, nieterminowego odprowadzania wpływów oraz przekraczania limitu pogotowia kasowego. W omawianej grupie występują znaczne nieprawidłowości polegające na przekraczaniu przepisów o obrocie gotówkowym oraz wiążących się z nimi przepisów o dostawach, robotach i usługach. Usterki na tym odcinku występują przede wszystkim przy zlecaniu prac remontowych indywidualnym rzemieślnikom. Stwierdzono również znaczną ilość usterek formalnych w dowodach kasowych lub raportach kasowych oraz częste przypadki przekraczania ustalonej granicy regulowania w gotówce należności za zakupy pozarynkowe.

IV. **Służba zdrowia.** W tej grupie jednostek również na pierwsze miejsce wysuwają się błędy w klasyfikacji. W następnej kolejności wymienić należy nieterminowe odprowadzanie wpływów oraz przekraczanie limitów pogotowia kasowego. Znaczne nieprawidłowości występowały w tej grupie na odcinku przestrzegania przepisów o obrocie gotówkowym. Jednostki, w celu uniknięcia składania oświadczeń (wzór 1), dzieliły wypłaty na kwoty poniżej 5.000 zł, albo regulowały należności bez składania tych oświadczeń. W szczególności dotyczyło to zapłaty wozakom.

V. **Inne.** Do tej grupy zaliczono wszystkie inne jednostki, które nie kwalifikowały się do poprzednich czterech grup, a więc przykładowo: sądy, zakłady poprawcze, powiatowe domy kultury. Błędy w klasyfikacji oraz nieterminowe odprowadzanie gotówki miały również w tej grupie do najczęstszych usterek.

Nadmienić należy, że wśród skontrolowanych jednostek budżetowych była pewna liczba jednostek pra-

cujących bezbłędnie, których praca nie budziła żadnych zastrzeżeń.

Z przyczyn sprzyjających powstawaniu znacznej liczby błędów na odcinku gospodarki kasowej w jednostkach budżetowych wymienić należy:

— niedostateczną ilość i jakość kontroli omawianych zagadnień zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wiele oddziałów zakwestionowało brak comiesięcznych nie zapowiedzianych kontroli kas przez kierownika lub głównego księgowego,

— pełnienie funkcji kasjera i księgowego przez jedną osobę,

— domaganie się od kasjerów wypłaty gotówki na prowizoryczne dowody lub zaliczki bez dowodów,

— niedostateczną znajomość przepisów o gospodarce kasowej i obrocie gotówkowym przez zainteresowany personel jednostek budżetowych.

Nieprzestrzeganie pewnych przepisów powoduje brak zabezpieczenia dla gotówki znajdującej się w jednostkach budżetowych. Wymienić należy między innymi:

— nieterminowe odprowadzanie nadmiarów lub przetrzymywanie ponad określony termin gotówki o specjalnym przeznaczeniu,

— odprowadzanie nadmiarów gotówki bez należytego zapewnienia bezpieczeństwa,

— brak deklaracji stwierdzającej odpowiedzialność kasjera za przechowywanie wartości,

— brak skrupulatności w kwitowaniu gotówki przy dokonywaniu wypłat,

— niewłaściwe pomieszczenia dla kasjerów i brak urządzeń do przechowywania gotówki.

W celu poprawy sytuacji na odcinku gospodarki kasowej w jednostkach budżetowych oddział wojewódzki przedstawił następujące środki:

1. Wydziałowi Finansowemu Prezydium WRN w Bydgoszczy przedstawiono opracowanie zawierające zestawienie błędów z podziałem na powiaty i grupy oraz z podaniem uwag.

2. Zorganizowano naradę z Wydziałem Finansowym WRN, na której omówiono bardziej szczegółowo wyniki kontroli i udostępniono cały materiał pokontrolny. Na tej podstawie Wydział Finansowy WRN przygotował pismo okólne do wszystkich jednostek budżetowych.

3. Postawiono wniosek, aby w uchwale Prezydium WRN w Bydgoszczy znalazło się polecenie radykalnej poprawy w gospodarce kasowej jednostek budżetowych.

4. Do niektórych jednostek na szczeblu wojewódzkim, na przykład do Wydziału Zdrowia i Opieki Spo-

lecznej, Kuratorium, Wydziału Rolnictwa i Leśnictwa, wystosowano specjalne pisma podające wyniki kontroli w podległych im jednostkach. W rezultacie tego Kuratorium wysłało już pismo okólne do szkół na terenie województwa.

5. Zobowiązano oddziały operacyjne do dopilnowania wykonania poleceń zawartych w pismach kontrolnych. Są już na tym odcinku rezultaty, albowiem przewodniczący niektórych prezydiów powiatowych rad narodowych wydali specjalne polecenia skierowane do komórek organizacyjnych prezydiów oraz gromadzkich rad narodowych. Przewidziano stosowanie ostrych sankcji za niewykonanie poleceń.

Na podstawie dotychczasowych wyników akcji przeprowadzonej przez Oddział Wojewódzki NBP w Bydgoszczy stwierdzić można, że bardzo pracowicie

na akcja kontrolna dała pomyślne rezultaty. Wydaje się jednak, że sprawa dalszego stałego polepszania pracy na omawianym odcinku wymaga:

— zorganizowania w większym niż dotychczas stopniu szkolenia pracowników odpowiedzialnych za gospodarkę kasową. Zwłaszcza dotyczy to szkolenia pracowników gromadzkich rad narodowych. Szkolenie takie powinno być organizowane przez wydziały finansowe przy ewentualnym współudziale pracowników oddziałów NBP,

— stosowanie bardziej wnikliwej kontroli gospodarki kasowej przy sposobności kontrolowania prawidłowości całokształtu pracy jednostek budżetowych.

KAZIMIERZ REISS
Bydgoszcz

Badanie opinii klientów o sprawności pracy oddziału operacyjnego *)

Szeroka płaszczyzna kontaktów banku z klientami oraz ich mnogość wymagają stałego doskonalenia organizacji pracy oddziału. Kierunki tych zmian powinny przy tym w maksymalny sposób godzić interesy klientów i interes banku.

Przyjmując to założenie, należałoby przed opracowaniem programu dalszego usprawnienia obsługi klientów zapoznać się z opinią samych klientów o dotychczasowej sprawności pracy oddziału. Różne mogą być sposoby i formy zdobywania opinii o pracy banku. Oddział nasz posłużył się formą badania ankietowego. W maju 1965 roku wysłaliśmy do 96 przedsiębiorstw i jednostek budżetowych dwie ankiety, Nr 1 i Nr 2. Wraz z ankietami skierowaliśmy na ręce kierowników jednostek pisma przewodnie, w których podaliśmy cel naszych badań i zasady wypełniania ankiet.

Ankieta Nr 1 była anonimowa, dlatego też dołączono do niej zaadresowaną kopertę wraz ze znacznikiem pocztowym oraz zalecono przesłać do oddziału jako przesyłkę pocztową, wrzuconą do którejkolwiek skrzynki pocztowej na terenie miasta lub powiatu.

Na ogólną liczbę 96 wysłanych ankiet otrzymaliśmy 68 wypełnionych, to jest 71%. Liczba ta w warunkach naszego oddziału jest wystarczającą reprezentacją aktualnej opinii o pracy oddziału, a głównie o pożądanym — w opinii klientów — kierunkach usprawnienia pracy, bowiem ta sprawa była głównym przedmiotem naszego zainteresowania.

Opracowane wyniki ankiety Nr 1 przedstawiają się następująco:

I. OCENA PRACY ODDZIAŁU W ZAKRESIE CZYNNOŚCI OPERACYJNO-RACHUNKOWYCH

	oceny				
	bardzo dobrze	dobrze	dość dobrze	nie- satisfakcyjnie	brak wy- powiedzi
1. Sprawność obsługi wykonywanej przez kontrolerów dyspozycji	45	18	1	4	
2. Sprawność obsługi kasowej wykonywanej przez oddział	42	22	2	2	
3. Dokładność i staranność księgowania na rachunkach	50	16	1	1	
4. Prawidłowość funkcjonowania rozliczeń przeprowadzanych przez oddział	42	20	0	6	

Uzasadnienia powyższych ocen, podane przez biorących udział w ankiecie, są następujące:

*) Porównaj również podobną ankietę opracowaną przez redakcję „Wiadomości NBP”. „Wiadomości NBP” nr 1/59.

	ilość wypowiedzi
1. Składane dyspozycje kontrolowane są w sposób:	
wnikliwy	61
mało wnikliwy	1
2. Załatwianie spraw przez kontrolerów dyspozycji odbywa się w sposób:	
uprzejmy	66
nieuprzejmy	0
3. Wymogi stawiane przez kontrolerów dyspozycji są:	
uzasadnione	61
nie uzasadnione	1
4. Liczba kas dodatkowych, uruchamianych w dniach wypłat jest:	
wystarczająca	52
niewystarczająca	11
5. Wcześniejsze przyjmowanie przez oddział czeków dotyczących wypłaty wynagrodzeń jest:	
celowe	42
niecelowe	11
6. Wprowadzenie w życie ustaleń regulujących napływ klientów do banku jest:	
celowe	34
niecelowe	32
7. Wysyłane przez oddział wyciągi z rachunków bankowych są:	
czytelne	62
nieczytelne	6
8. W wyciągach z rachunków:	
— stwierdzono błędy w ilości:	
stosunkowo dużej	0
minimalnej	40
— błędów nie stwierdzono wcale	24
9. Akceptowanie żądań zapłaty odbywa się:	
zgodnie z dyspozycjami płatników	60
niezgodnie z dyspozycjami płatników	0
10. Wykup żądań zapłaty odbywa się:	
we właściwych terminach	55
z opóźnieniem	4
11. Zapłacenie kar za zwłokę:	
miało miejsce z winy banku	12
nie miało miejsca	46

II. OCENA PRZEZ KLIENTÓW PRACY ODDZIAŁU W ZAKRESIE KREDYTOWANIA I KONTROLI PRZEDSIĘBIORSTW

	liczba wypowiedzi
1. Metody przeprowadzanych kontroli bankowych i ich poziom są:	
bardzo dobre	20
dobre	20
złe	0

2. Oprócz działania interwencyjnego i oddziaływania ekonomicznego — pomoc i poradę w zakresie działalności ekonomicznej:

dostrzega się	37
nie dostrzega się	1

3. System przyjmowania klientów przez inspektorów kredytowych dwa razy w tygodniu (z wyjątkiem spraw pilnych, które można załatwić każdego dnia) jest:

właściwy	35
niewłaściwy	4

4. Terminowość załatwiania spraw związanych z kredytowaniem i kontrolą działalności inwestycyjnej oraz eksploatacyjnej jest:

dobra	35
zła	1

III. OCENA PRZEZ KLIENTÓW CZASU POBYTU W ODDZIALE

miało miejsce
często rzadko nigdy

1. Oczekiwanie na załatwienie sprawy przez:

— inspektora kredytowego	1	15	37
— kontrolera dyspozycji	0	25	33
— kasy	5	35	16

liczba
wypowiedzi

2. Ogólnie czas pobytu w oddziale banku pracowników obsługiwanych jednostek jest:

prawidłowy	56
zbyt długi	5

IV. ŻYCZENIA I PROPOZYCJE KLIENTÓW

liczba
wypowiedzi

1. Usprawnić obsługę kasową przez:

— wcześniejsze wypłaty wynagrodzeń	2
— uruchamianie w dniach wypłat większej ilości dodatkowych kas	10
— wcześniejsze przyjmowanie czeków dotyczących wypłat wynagrodzeń	1
— kolejne numerowanie dokumentów kierowanych do kasy	1
— przestrzeganie zasady, że przy kasie powinna być tylko jedna osoba	2

2. Dbać o zaopatrzenie klientów w druki masowego zużycia

2

3. Dbać o właściwe przysyłanie korespondencji przeznaczonej dla posiadaczy rachunków

1

4. Stosować bardziej elastyczną politykę kredytową

1

5. Przypomnieć klientom, w których dniach mają być przyjmowani przez inspektorów kredytowych

1

A. Z ZAKRESU PRACY WYDZIAŁU OPERACYJNO-RACHUNKOWEGO

Odnosnie obsługi kasowej. Sprawność pracy w tym dziale została oceniona nieco niżej aniżeli w pozostałych działach pracy operacyjno-rachunkowej. Z tego zakresu zgłoszono również 10 dodatkowych uwag w sprawie zwiększenia liczby kas w dniach wypłat na płace.

Przy obsłudze kasowej oddział stosował dotychczas wcześniejsze przyjmowanie czeków dotyczących wypłaty wynagrodzeń w dniach: przedostatnim, ostatnim i pierwszym każdego miesiąca. W dniach wypłat uruchamiano dwie kasy mieszane, z tym że jedna

z tych kas w pierwszych godzinach pracy obsługiwała klientów, którzy złożyli czeki przed dniem wypłaty i mieli wyznaczoną godzinę odbioru gotówki. Dążąc do dalszego usprawnienia obsługi kasowej oraz uwzględniając uwagi i życzenia klientów w tym zakresie oddział postanowił:

— w dniach nasilonego ruchu kasowego uruchamiać trzecią kasę, która będzie wypłacała gotówkę przygotowaną w przeddzień i przyjmowała wpłaty,

— klientom składającym kasowe dokumenty wypłaty wydawać żetony kasowe według kolejnej numeracji ustalonej oddzielnie dla każdej kasy. Kolejność numeracji żetonów jest zgodna z kolejnością zgłaszania się klientów do kas. Należy stwierdzić, że zmiana ta pozwoliła na pełne przestrzeganie zasady, aby przed kasą znajdowała się tylko jedna osoba, wpłacająca lub pobierająca gotówkę, oraz wpłynęła na przekonanie klientów, iż kolejność przekazywania do kas dokumentów jest właściwa.

W celu zapewnienia sprawniejszej obsługi klientów zachodzi również potrzeba zwiększenia w pełni przygotowanej, rezerwowej kadry kasjerów dla swobodnego uruchamiania większej ilości kas w dniach o nasilonym ruchu lub dla zapewnienia zastępstw w przypadkach nieobecności stałych kasjerów. Do usprawnienia obsługi kasowej przyczynia się możliwość realizacji wypłat niektórych wynagrodzeń płatnych z dołu już od dnia 25 każdego miesiąca (uchwała Rady Ministrów Nr 187/64).

Odnosnie pracy kontrolerów dyspozycji. Podstawą oceny tego działu pracy są odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny sprawności obsługi wykonywanej przez kontrolerów dyspozycji oraz dotyczące oceny prawidłowości funkcjonowania rozliczeń przeprowadzanych przez oddział.

Sprawność obsługi przez kontrolerów dyspozycji, mierzona takimi kryteriami, jak: stopień wnikliwości sprawdzania przedstawianych do realizacji dokumentów, uprzejmość w stosunku do klientów, uzasadnienie wymogów przy kontrolowaniu dyspozycji, została oceniona stosunkowo wysoko. Na uwagę zasługuje fakt, że wszystkie odpowiedzi wskazywały na uprzejmą obsługę przez kontrolerów dyspozycji.

Natomiast analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny prawidłowości funkcjonowania rozliczeń przeprowadzanych przez oddział wskazuje na nieco gorszą ocenę. Zagadnienie to należy przeanalizować tym bardziej dokładnie, że pytanie tej treści jest uzupełnieniem pytania poprzedniego (nr 1), dotyczącego wnikliwego przeprowadzania kontroli dyspozycji. Można przypuszczać, iż odpowiadając na pytanie nr 1 uczestnicy ankiety oceniali przede wszystkim te czynności kontrolera, które wykonywane są w obecności klienta, podczas bezpośredniego załatwiania go. Natomiast pytanie nr 4 dotyczy czynności wykonywanych przez kontrolera dyspozycji podczas nieobecności klientów. W czynnościach tych, dotyczących zakresu rozliczeń bezgotówkowych, mniej korzystnie oceniono terminowość wykupu żądań zapłaty (4 wypowiedzi) oraz fakt zapłacenia kar za zwłokę z winy banku (12 wypowiedzi, tj. 17,6% wypowiedziających się w tej sprawie).

Analiza wypowiedzi ankietowych na temat tych zagadnień wskazuje na konieczność:

— zwrócenia baczniejszej uwagi na prawidłowość wykonywania przez kontrolerów dyspozycji czynności z zakresu rozliczeń bezgotówkowych (intensywność kontroli wewnętrznych, szkolenie zawodowe itp.),

— bliższego zbadania rodzajów błędów, które występują jeszcze, chociaż w minimalnych ilościach, w dokumentach rozliczeń inkasowych oraz dążenia do ich całkowitego wyeliminowania.

Odnosnie dokładności i staranności księgowania. Ocena tego działu pracy, chociaż w sumie pozytywna, wskazuje jednak na konieczność zwrócenia większej uwagi na staranność księgowania (sporadyczne przypadki nieczytelnych wyciągów) oraz na dokładność księgowania na rachunkach (minimalna ilość błędów stwierdzona w wyciągach). Całkowite zlikwidowanie powyższych niedociągnięć można osiągnąć przez efektywną współpracę stanowiska księgowości analitycznej z kontrolerami dyspozycji. Dobra praca obydwu

stanowisk warunkuje odpowiednie efekty. Wysiłki oddziału powinny iść w kierunku:

- usprawnienia pracy operatorów (estetyka księgowania, używanie odpowiedniej kalki maszynowej itp.),
- dokładności przygotowania dokumentów do księgowania,
- zwiększenia skuteczności kontroli księgowości i zaostrzenia jej kryteriów.

Odnosnie innych zagadnień z zakresu pracy wydziału operacyjno-rachunkowego. Jednym z celów rozpisanie ankiety było zapoznanie się z opinią klientów o celowości wprowadzenia harmonogramu przyjęć. Jest zastanawiające, że w ankiecie Nr 1 (anonimowa) tylko 50% uczestników udzieliło odpowiedzi na pytanie, czy brak ustaleń regulujących napływ klientów do banku ma wpływ na sprawność obsługi kasowej. Spośród odpowiadających na to pytanie tylko 15 osób uważa, że obniża to sprawność obsługi, a 19 — nie dostrzega korzyści płynących z wprowadzenia harmonogramu przyjęć.

Również wyniki ankiety Nr 2 (imienna) wskazują na to, że opinia o celowości harmonogramu przyjęć jest wśród klientów bardzo podzielona. Z odpowiedzi bowiem na pytanie Nr 1 ankiety Nr 2 wynika, że 34 jednostki opowiadają się za wprowadzeniem harmonogramu, a 32 — nie wyrażają na to zgody.

Wyniki powyższe świadczą o tym, iż zagadnienie systematycznej pracy w wielu jednostkach nie jest jeszcze popularne. Łączy się to niewątpliwie z określonym poziomem organizacji pracy w przedsiębiorstwach. W przekonaniu tym utwierdza nas jeszcze i to, iż spośród jednostek, które negatywnie ustosunkowały się do wprowadzenia harmonogramu, największa ilość przypada na jednostki handlowe i usługowe oraz jednostki kontrolowane przez Bank Rolny.

Jest również niewątpliwe, że takie ukształtowanie się opinii klientów będzie w pewnym stopniu dodatkowym utrudnieniem w praktycznym i konsekwentnym wprowadzaniu w życie harmonogramu przyjęć. Wydaje się jednak, że ewentualne opory przy jego wprowadzaniu i stosowaniu nie powinny przesłonić korzyści płynących ze stosowania harmonogramu zarówno dla oddziału, jak i dla jego klientów.

Z pozostałych zagadnień, które znalazły swój wyraz w ankiecie Nr 1, w części dodatkowych uwag i życzeń klientów, na uwagę zasługuje:

- terminowe zaopatrywanie klientów w druki masowego zużycia (2 wypowiedzi),
- właściwe przesłanie korespondencji przeznaczonej dla posiadaczy rachunków (1 wypowiedź).

Na prawidłowe zaopatrywanie klientów w druki masowego zużycia oddział nie zawsze ma decydujący wpływ. Szczególnie dotkliwie odczuł oddział, a także obsługiwani klienci, zakłócenia na odcinku zaopatrzenia w polecenia przelewu i żądania zapłaty, które miały miejsce w latach 1963—1964, co prawdopodobnie znalazło swe odbicie w ankiecie. Tym niemniej zagadnienie prawidłowego i terminowego zaopatrywania klientów w druki powinno być również traktowane jako warunek dobrej obsługi klientów i wymaga odpowiedniej współpracy pomiędzy służbą administracyjno-gospodarczą oddziału i wydziałem operacyjno-rachunkowym.

Natomiast uwaga druga, dotycząca właściwego przesyłania korespondencji, wymaga:

- wprowadzenia zasady pełnej odpowiedzialności pracowników umysłowych za prawidłową ekspedycję opracowywanych przez nich dokumentów,
- częstszej kontroli pełnej zgodności matryc do adresarki z aktualnymi nazwami i adresami posiadaczy rachunków oraz stałego uzupełniania brakujących matryc.

B. Z ZAKRESU PRACY WYDZIAŁU KREDYTÓW

Zagadnienie właściwej interpretacji odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny metod kontroli bankowych i ich poziomu jest niewątpliwie bardziej skomplikowane. Wiąże się to z następującymi momentami: odpowiedzi pochodzą od kontrolowanych, którzy nie zawsze są zainteresowani w pełnej efektywności kontroli, a więc za kryterium oceny w tym przypadku

mogą czasem przyjąć przesłanki niewłaściwe. Kontrole bankowe stanowią niejednokrotnie dość konkretną pomoc dla kierownictwa przedsiębiorstw w ujawnianiu aktualnych niedomagań w jego ekonomice; odnosi się to szczególnie do tych przedsiębiorstw, które nie posiadają dobrze pracujących służb ekonomicznych.

Dlatego też analizując opinie przedsiębiorstw o metodach i poziomie kontroli bankowych łącznie z odpowiedziami na pytanie następne, dotyczące „odczuwalności” przez przedsiębiorstwa kontrolowane pomocy i porady w zakresie ich działalności gospodarczej, możemy stwierdzić, że pozytywnie ocenia się te przejawy działalności ekonomicznej oddziału, które stanowią konkretną pomoc czy poradę. Należy przy tym nadmienić, że w okresie badania opinii oddział stosował w kilku przypadkach rygorystyczne formy oddziaływania ekonomicznego oraz podejmował liczne interwencje.

Znamienna jest również opinia przedsiębiorstw o ograniczeniu dni (do dwóch w tygodniu) załatwiania spraw kredytowych. 89% wypowiedzi pozytywnie ocenia ten system. Taka opinia klientów stanowi wystarczającą podstawę do tego, aby system przyjmowania klientów przez wydział kredytów utrzymywać, doskonaląc tylko jego efektywność oraz zachowując odpowiednią elastyczność w uzasadnionych przypadkach lub w określonych okresach (np. wprowadzenie nowej instrukcji służbowej w związku ze zmianą systemu finansowego itp.).

Pozytywna jest również opinia przedsiębiorstw o terminowości załatwiania spraw z zakresu kredytowania działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej.

C. Z ZAKRESU OCENY PRZEZ KLIENTÓW CZASU POBYTU W ODDZIALE

Istotnym miernikiem sprawności obsługi klientów przez oddział jest długość czasu zużytego przez klientów na oczekiwanie na załatwienie oraz czasu samego załatwiania. Wyniki ankiety wskazują, iż według opinii klientów na wydłużenie czasu oczekiwania na załatwienie wpływa przede wszystkim czas oczekiwania przed kasami. Tylko 35% wypowiedziających się stwierdziło, iż nie traci czasu przed kasami, natomiast jeśli chodzi o stanowiska kontroli dyspozycji — odsetek tych klientów wynosi 17,5%.

Wyniki te wskazują na konieczność usprawnienia obsługi kasowej klientów, a więc na celowość realizacji wniosków poczynionych przy analizie odpowiedzi dotyczących oceny pracy wydziału operacyjno-rachunkowego.

Dla uzupełnienia podajemy, że pomiary czasu przebywania klientów, przeprowadzone w dniu o największym nasileniu ruchu kasowego, to jest w ostatnim dniu miesiąca przed pierwszym dniem następnego miesiąca, wolnym od pracy, wykazały następujące wyniki:

- a) przeciętny średni czas zużyty na obsługę jednego klienta wynosi 7,4 minuty,
- b) przeciętny średni czas pobytu jednego klienta w oddziale wynosi 28,1 minuty,
- c) a więc średni czas oczekiwania klienta na załatwienie trwa 20,7 minuty.

Ogólne uwagi o przebiegu i wynikach badań

Jeśli chodzi o badanie sprawności pracy oddziału, to wyniki ankiety są jedynie materiałem uzupełniającym dla kierownictwa oddziału. Nie zastąpią one, i nie mogą zastąpić, własnego poglądu na tę sprawę i dokładnej wiedzy o istniejących jeszcze niedomaganach w pracy poszczególnych stanowisk. Tym niemniej opinia klientów, wyrażona w ankietach, jest dla banku rzeczą bardzo cenną, gdyż zwraca uwagę na te niedociągnięcia, które w drodze własnej kontroli wewnętrznych są trudne do zauważenia, są pomijane lub niedoceniane.

W pismach przewodnich do ankiet i w toku przeprowadzania badań staraliśmy się przekonać klientów, ażeby poważnie traktowali ankiety i zgłaszali wszelkie krytyczne uwagi odnośnie sprawności ob-

sluży. Trzeba stwierdzić, że tylko częściowo udało się nam to uzyskać; uwag krytycznych lub życzeń dodatkowych — poza odpowiedziami na pytania ankiety — zgłoszono stosunkowo niewiele. Przypisać to należy niewątpliwie, między innymi temu, iż przedsiębiorstwa traktują ciągle jeszcze Narodowy Bank Polski jako jedną z instytucji, które wyprzedzają inne pod względem sprawności pracy i troski o jej usprawnienie, i dlatego nie są nastawione krytycznie do pracy banku. Wynikało to również z licznych dodatkowych uwag w ankiecie, sprowadzających się do superlatywów w ocenie naszej pracy.

Wydaje się, że szybkie wprowadzenie w życie tych wniosków, które można ustalić na podstawie analizy opinii klientów, wniosków które może — chociaż skromne — pozwolą w przyszłości na nawiązanie z klientami bliższych kontaktów i pozyskanie ich przychylnej opinii o poczynaniach banku w zakresie usprawnienia pracy oddziału. W rezultacie będzie to jeszcze jeden z przejawów właściwego kształtowania stosunków pomiędzy NBP a jego klientami.

MARIAN POLACZEK
BOHDAN REICHEL
Bystrzyca Kłodzka

Klub Problematyki Bankowej w Krakowie

Potrzeba współpracy międzyoddziałowej nie jest w Narodowym Banku Polskim czymś nowym, gdyż towarzyszy już od wielu lat stałemu procesowi wzmacniania aktywnej roli tego aparatu w dążeniu do oddziaływania na życie gospodarcze. W dotychczasowej działalności NBP wymienić można szereg przykładów takiej współpracy:

— współpraca w zakresie budowy i realizacji planu kasowego w tych miastach lub powiatach, w których istnieją co najmniej dwa oddziały,

— wymiana informacji międzyoddziałowych o sytuacji płatniczej jednostek kontrolowanych przez różne oddziały operacyjne i w konsekwencji wzmożone oddziaływanie na likwidację przyczyn powodujących nieprawidłowości finansowe,

— współdziałanie oddziałów operacyjnych na odcinku kasowego przeprowadzania inspekcji w zakresie gospodarki zapasami, przebiegu realizacji inwestycji itp.,

— wymiana doświadczeń między oddziałami operacyjnymi w drodze odbywania praktyk przez pracowników w oddziałach czy też przez organizowanie narad, konferencji itd.,

— wymiana poglądów i doświadczeń na łamach „Wiadomości NBP”.

Stały wzrost zadań NBP, konieczność pogłębiania metod działania i współdziałania stwarzają podstawy do szukania nowych rozwiązań organizacyjnych w pracy operacyjnej aparatu NBP i te właśnie momenty przyczyniły się do powołania Klubu Problematyki Bankowej w Krakowie. Ponieważ cele, do jakich dążyć będzie Klub Problematyki Bankowej, są tworzywem kształtującym nowe formy współpracy międzyoddziałowej, w niniejszym artykule podajemy najważniejsze informacje na temat tej nowej placówki.

Zasadnicza praca klubu opiera się na okresowych zebraniach członków, przy czym przyjęto zasadę, że zebrania odbywają się co najmniej dwa razy w kwartale, lecz nie częściej niż raz w miesiącu. Klub ma charakter organizacji otwartej, to znaczy jego uczestnikami mogą być wszyscy pracownicy oddziałów operacyjnych z terenu miasta Krakowa. Ze względu jednak na charakter prac klubu, a przede wszystkim dla zapewnienia ciągłości podejmowanych zadań oraz właściwego poziomu, rozróżnia się: uczestników stałych i niestałych. Do pierwszych zaliczono dyrektorów oddziałów miejskich, ich zastępców oraz naczelników wszystkich pionów organizacyjnych. Do członków niestałych zakwalifikowano pozostałych pracowników oddziałów miejskich, których udział w pracach klubu zależeć będzie od stopnia zainteresowania aktualnie opracowywanymi zagadnieniami.

W przypadku pomyślnego rozwoju działalności klubu istnieje możliwość powołania sekcji problemowych, które strukturalnie mogłyby odpowiadać układowi funkcyjnemu NBP (piony A, B i C).

Podobne przesłanki, to jest konieczność zabezpieczenia planowej ciągłości i organizacji pracy klubu, wysunęły potrzebę powołania kierownictwa klubu (przewodniczący i jego zastępcę) oraz sekretariatu.

Ogólnie zadania klubu można by ująć w trzy podstawowe grupy:

— wymiana doświadczeń na temat bieżących problemów i aktualnych prac oddziałów operacyjnych,

— współpraca z oddziałem wojewódzkim NBP, Polskim Towarzystwem Ekonomicznym, instancjami partyjnymi i organami rad narodowych.

Działalność klubu, skonkretyzowana w ramowym programie, ma na celu z jednej strony dalsze wzmocnienie roli, jaką powinien odgrywać bank w określonym środowisku gospodarczym, a z drugiej strony — przyczynianie się do coraz sprawniejszego funkcjonowania aparatu bankowego na wszystkich odcinkach organizacyjnych.

Ze względu na wstępną fazę działalności klubu przyjęty do realizacji program uwzględnił tylko najważniejsze zadania, które w roku bieżącym powinny znaleźć się w kręgu szczególnego zainteresowania oddziałów operacyjnych. Ponadto w programie znalazły się problemy charakterystyczne dla miasta Krakowa. Trzecim wreszcie kryterium wyboru tematów była konieczność uwzględnienia w pracy klubu możliwie wszystkich odcinków działalności bankowej, to znaczy pionów A, B i C.

Przy takim układzie warunków Klub Problematyki Bankowej w Krakowie zajmować się będzie następującymi zagadnieniami:

— realizacją uchwały Rady Ministrów o służbach ekonomicznych w przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem praktycznych metod współpracy oddziałów banku z tymi służbami,

— metodami kompleksowego oddziaływania współpracujących oddziałów operacyjnych NBP na przykładzie problemu koordynacji w jednostkach drobnej wytwórczości (państwowy przemysł terenowy, spółdzielczość pracy, pozostałe piony spółdzielczości) w warunkach miasta Krakowa,

— organizacją współpracy z organami władz terenowych i politycznych w aspekcie zmian w metodologii planowania oraz zarządzania przedsiębiorstwami,

— metodami programowania pracy w pionie „A” pod kątem możliwości dalszych usprawnień w tym zakresie,

— problemem struktury decyzji w oddziale operacyjnym oraz kierunkami decentralizacji w tym zakresie,

— współpracą z oddziałem Polskiej Izby Handlu Zagranicznego dla wzmocnienia nacisku na wzrost i polepszenie jakości produkcji eksportowej,

— usprawnieniem obiegu dokumentów bankowych między oddziałami operacyjnymi w Krakowie,

— koordynacją gospodarki zaopatrzeniowo-inwestycyjnej oddziałów operacyjnych NBP na terenie Krakowa (współpraca komórek administracyjno-gospodarczych).

Efekty działalności Klubu Problematyki Bankowej, zarówno jeśli chodzi o kierunki i zadania ujęte już w programie, jak i zadania dalsze, które podyktuje bieżąca sytuacja, będą tym pełniejsze, im skuteczniejsze zastosuje się formy działania. W początkowej fazie działalności klubu przyjęto następujące metody pracy:

a) okresowe spotkania uczestników, w czasie których wygłaszany będzie referat na określony temat,

następnie podejmowana będzie dyskusja w takim zakresie, aby wypływające z niej wnioski końcowe były praktycznymi wskazaniemi, które powinny być zrealizowane w pracy oddziałów zainteresowanych danym zagadnieniem. Jako generalne założenie przyjmuje się przy tym jak najściślejsze powiązanie opracowywanych problemów z potrzebami, a przede wszystkim możliwościami operacyjnego aparatu bankowego;

b) opracowywanie poszczególnych zagadnień i publikowanie ich w prasie fachowej; w tym zakresie klub zamierza rozwinąć współpracę przede wszystkim z „Wiadomościami NBP” i z organem PTE „Problemy Ekonomiczne Polski Południowej” w odniesieniu do tematów o charakterze regionalnym. Możliwość takiego współdziałania została wyraźnie podkreślona przez przedstawiciela sekcji finansów Oddziału PTE w Krakowie na zebraniu konstituującym Klub Problematyki Bankowej;

c) trzecią wreszcie formą działania, będącą przedłużeniem formy pierwszej, a z punktu widzenia praktycznego wpływu klubu na środowisko bankowe najważniejszą — będzie opracowywanie metod pracy dla oddziałów operacyjnych w tych przypadkach, gdy klub zainicjuje opracowanie określonego zagadnienia i uzyska zgodę oddziału wojewódzkiego na jego realizację przez zainteresowane oddziały operacyjne.

Zadaniem klubu będzie opracowanie też oraz zakresu i metod analizy czy badań, ustalenie koordynatora opracowania, a po zakończeniu prac przez poszczególne oddziały operacyjne — ich syntetyczne ujęcie oraz wykorzystanie wyników badań w formie wniosków i postulatów skierowanych do odpowiednich czynników gospodarczo-politycznych lub dla ustalenia kierunku polityki kredytowej. Tę formę działania można przedstawić na przykładzie jednego zagadnienia, które klub uwzględni w swoim programie na rok bieżący, a mianowicie: problemu koordynacji jednostek drobnej wytwórczości w warunkach miasta Krakowa. Zakłada się, że w działalności przedsiębiorstw pionu drobnej wytwórczości (państwowy przemysł terenowy, spółdzielnie pracy CZSP, spółdzielnie innych związków) istnieją duże potencjalne możliwości koordynacji na wielu różnych odcinkach, wykorzystanie których przyniosłoby efekty ekonomiczne. Poznanie i ujawnienie tych możliwości oraz ustalenie korzyści ekonomicznych, uzyskanych w wyniku zrealizowania postulatów koordynacji, stanowiąc będą zadania oddziałów operacyjnych NBP z terenu Krakowa, kontrolujących przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości (Oddziały Miejskie: I, II, IV, V i VII).

Zakres i metody opracowania problemu ustali Klub Problematyki Bankowej, który będzie też bieżąco śledził realizację tego złożonego zadania, wykonywanego przez oddziały współpracujące. Trzeba bowiem podkreślić, że zakres koordynacji poziomej może objąć wiele odcinków jak na przykład:

a) gospodarka magazynowa — w tym:

- zagadnienie zarówno magazynów materiałów i surowców, jak też magazynów wyrobów gotowych, przy czym podstawowym problemem powinna być gospodarka w zakresie magazynów materiałowych. W związku z tym należy:

- przeprowadzić analizę stopnia wykorzystania magazynów będących aktualnie w dyspozycji poszczególnych przedsiębiorstw drobnej wytwórczości,
- dokonać oceny nasilenia sezonowego wykorzystania magazynów,

- przeprowadzić analizę kosztów eksploatacji i ochrony magazynów,
- zbadać możliwość koordynacji branżowo-terenowej,
- skoordynować politykę inwestycyjną w tym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem magazynów centralnych w układzie branżowym;
- b) transport (z wyłączeniem transportu ciężkiego, którego organizacja objęta została odrębnymi przepisami). W tym zakresie szczególne znaczenie będzie miała analiza:

- stopnia wykorzystania i kosztów transportu własnego,
- sezonowych wahań w wykorzystywaniu transportu,
- możliwości koncentracji i koordynacji branżowo-terenowej;

c) zaopatrzenie — jako następny etap po koordynacji w zakresie gospodarki magazynowej i transportem. Wobec tego należy:

- dokonać branżowej analizy działalności służb zaopatrzenia,
- zbadać koszty zaopatrzenia materiałowego,
- zbadać możliwości koncentracji i koordynacji zaopatrzenia w układzie terenowo-branżowym;

d) koncentracja i specjalizacja magazynów zapasów części zamiennych maszyn i urządzeń (w układzie branżowym);

e) synchronizacja postępu technicznego, a zwłaszcza koordynacja kierunków postępu technicznego, finansowanego z funduszu postępu technicznego. W zakres tego zagadnienia wejdzie analiza:

- dotychczasowego stanu w tym zakresie,
- możliwości koordynacji branżowej w sensie specjalizacji i koncentracji nakładów;

f) na podstawie wyników analizy postępu technicznego oraz wniosków przedstawionych do realizacji — ocena warunków koncentracji i specjalizacji w zakresie: narzędziowni, matrycowni, galwanizowania, farbowania przędzy itp. Analiza może być dokonana pod kątem wykrycia istniejących już rezerw, na przykład w postaci niedostatecznego wykorzystania zaplecza maszynowego (eksploatacja tylko na jedną zmianę);

g) możliwości koncentracji i specjalizacji, a na tej podstawie koordynacji branżowo-terenowej brygad remontowych (przegląd maszyn i urządzeń, remonty bieżące i zabezpieczające). W związku z tym konieczne będzie zbadanie:

- stanu faktycznego,
- dotychczasowych kosztów utrzymania brygad,
- możliwości organizacyjno-ekonomicznych na tym odcinku.

Przedstawiony zakres badań wymaga zatem nie tylko określenia metod analizy i oceny, ale również ustalenia ścisłego harmonogramu prac. Opracowanie tych wszystkich elementów przez Klub Problematyki Bankowej i ich synchronizacja umożliwi kompleksową ocenę problemu oraz ustalenie wniosków i postulatów pod adresem władz terenowych i jednostek nadrzędnych zainteresowanych przedsiębiorstw. Omówione w zarysie cele, zadania i formy pracy powstałego klubu wskazują, że stanowi on dalsze ogniwo dotychczasowych metod współpracy między oddziałami operacyjnymi NBP, które powinno przyczynić się do rozwinięcia i pogłębienia tej współpracy.

ZYGMUNT JENNER
Kraków