

WZORCE RECEPTORÓW STOSOWANYCH W WĘZŁACH REGULACJI

Całokształt problematyki funkcjonowania gospodarki socjalistycznej dzieli się na problematykę budowy narodowego planu gospodarczego oraz problematykę kierowania przedsiębiorstwami w procesie wykonywania planu przez Centrum. Służą temu narzędzia zarządzania, których zadaniem jest pokierować postępowaniem przedsiębiorstw w taki sposób, by było ono zgodne z preferencjami Centrum. Dobór stosowanych narzędzi zarządzania zależy od stosowanego systemu zarządzania. Za A. Wakarem wydaje się celowe przeprowadzić rozróżnienie pomiędzy trzema podstawowymi systemami, a mianowicie:

- zarządzaniem nieparametrycznym — dyrektywnym,
- zarządzaniem nieparametrycznym — niedyrektywnym i
- zarządzaniem parametrycznym¹.

Zarządzanie nieparametryczne — dyrektywne występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo jest zarządzane wyłącznie za pomocą nakazów regulujących jego codzienną pracę. Przy zarządzaniu nieparametrycznym niedyrektywnym zarządzanie odbywa się poprzez zmiany nieparametrycznej części formuły zarządzania (ceny — sposoby liczenia — bodźce)². Zmiany te odbywają się okresowo, tym samym postępowanie przedsiębiorstwa jest powtarzalne i wykazuje pewien automatyzm. Przy zarządzaniu parametrycznym, zarządzanie odbywa się poprzez zmiany parametrycznej części formuły tzn. przez zmiany cen, rozumianych w szerokim sensie. A. Wakar podkreśla, że przy drugim i trzecim systemie zarządzania występuje tzw. układ regulacji. Polega on w swej istocie na tym, że praca przedsiębiorstwa jest oparta o pewne stałe lub względnie stałe reguły gry, które pozwalają na występowanie pewnego automatyzmu w zarządzaniu. W oparciu o układ regulacji przedsiębiorstwo samo podejmuje swoje decyzje gospodarcze oraz może przeprowadzić weryfikację ich celowości.

Stosowane narzędzia zarządzania są zbudowane na podstawie i przy wykorzystaniu procesów zachodzących w przedsiębiorstwach socjalistycznych. Można je dzielić na pobudzanie i zasilanie. Do problematyki pobudzania zaliczamy całość zagadnień związanych z bodźcowym oddziały-

¹ A. Wakar, *Handel zagraniczny w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1968.

² Zob. A. Wakar, *Morfologia bodźców ekonomicznych*, Warszawa 1963.

waniem płacy stałej i ruchomej, jak również ze stosowaniem różnych form bodźców moralnych. Formy pobudzania stosowane w odniesieniu do kierownictwa przedsiębiorstwa mają za zadanie ukierunkować postępowanie całego przedsiębiorstwa, przez wywieranie odpowiedniego wpływu na decyzje gospodarcze podejmowane przez kierownictwo. Formy pobudzania stosowane w odniesieniu do pracowników wykonawczych mają modelować wydatkowaną przez nich pracę w sposób ilościowy i jakościowy, by jej efekty gwarantowały realizację decyzji podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Rozwiązania systemu pobudzania muszą być zgodne z hierarchiczną strukturą celów w gospodarce socjalistycznej.

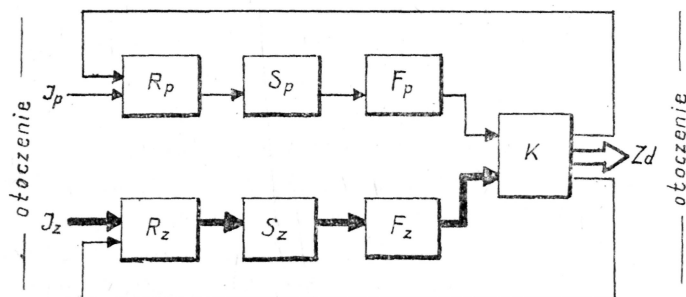
Z kolei procesy zasilania polegają na doprowadzeniu do przedsiębiorstwa środków niezbędnych do prowadzenia działalności eksploatacyjnej na poziomie wymaganym przez Centrum. Rozwiązania systemu zasilania również stanowią narzędzie zarządzania, gdyż zakreślają szerokość pola decyzji kierownictwa przedsiębiorstwa oraz wpływają na ukierunkowanie tych decyzji a tym samym na postępowanie samych przedsiębiorstw.

Opierając się na rozważaniach przeprowadzonych przez A. Wakara można powiedzieć, że każdy układ regulacji składa się zazwyczaj z jednego lub z kilku węzłów regulacji. Każdy węzeł regulacji składa się z kolei z określonego receptora, ze sposobów liczenia rozszyfrowujących dany receptor i wiążących go z trzecim członem węzła regulacji tzn. z określonym bodźcem ekonomicznym. Dla bliższego wyjaśnienia pojęcia węzła regulacji należy zdefiniować pojęcie receptora i określić jego zadanie w węźle regulacji. Receptory — jako pojęcie zapożyczone z cybernetyki — stanowią czujniki, czyli narządy lub urządzenia odbierające sygnały z otoczenia i przekazujące je do ośrodka decyzji, który po ich przetworzeniu przekazuje określone impulsy do efektorów, wyrażających określone reakcje danego układu. W odniesieniu do przedsiębiorstw socjalistycznych rolę receptorów pełnią mierniki techniczno-eksploatacyjne, produkcji i finansowe. Ich zadaniem jest, jak podkreśla J. G. Zieliński³ — odbierać sygnały pochodzące z trzech źródeł. Pierwszym źródłem są zdarzenia gospodarcze zachodzące w samym przedsiębiorstwie, drugim — informacje płynące od dostawców lub odbiorców przedsiębiorstwa, trzecim — informacje pochodzące z samego Centrum. Receptory rejestrują nie tylko skutki zdarzeń gospodarczych, które już zaszły, lecz również sygnały stanowiące informacje o zdarzeniach mogących zajść. Przykładowo wzrost miernika kosztu własnego na skutek złej organizacji pracy, spadek masy utargu na skutek zmniejszenia się ilości sprzedanych wyrobów o niskiej jakości są informacjami o zdarzeniach zaszłych. Podniesienie ceny określonego surowca przez Centrum, jest natomiast dla kierownictwa przedsiębiorstwa sygnałem, że należy przejść na substytucyjny czynnik wy-

³ Por. J. G. Zieliński, *Mierniki pracy przedsiębiorstwa socjalistycznego*, Ekono-
mista 1967, nr 1.

twórczy, gdyż w przeciwnym przypadku nastąpi niekorzystna zmiana takich receptorów, jak miernik kosztu własnego czy miernik zysku. Zadania receptorów, stanowiących czujniki przedsiębiorstwa w otoczeniu są więc liczne i ważne. Na największą uwagę zasługują zresztą dwie grupy receptorów, a mianowicie sprzężone z węzłami regulacji systemu pobudzania tzw. mierniki oceny pracy przedsiębiorstw oraz receptory sprzężone z węzłami regulacji systemu zasilania — tzw. regulatory zasilania.

Węzeł regulacji systemu pobudzania składa się z określonego miernika oceny pracy przedsiębiorstwa, ze sposobów liczenia rozszyfrowujących dany miernik i ustalających jego korelację z wielkością funduszu bodźcowego stanowiącym trzeci człon węzła. Przykładowo węzłem regulacji systemu pobudzania może być wskaźnik rentowności, przepisy dotyczące sposobu jego obliczenia i określające, w jaki sposób wzrośnie lub maleje sprzężony z nim fundusz premiowy w zależności od stopnia wykonania tego wskaźnika. Węzeł regulacji układu zasilania, składa się z kolei z regulatora zasilania, którym jest odpowiednio dobrany receptor, ze sposobów liczenia, którymi są najczęściej normy finansowe i inne przepisy wiążące stopień wykonania regulatora zasilania ze strumieniem środków doprowadzonych do funduszy przedsiębiorstwa. Przykładowo, węzłem regulacji systemu zasilania może być miernik produkcji globalnej, przepisy regulujące sposób jego obliczenia i ustalające korelację jego wielkości z osobowym funduszem płac przedsiębiorstwa, (por. ryc. 1). Zada-



Ryc. 1. Układ regulacji przedsiębiorstwa socjalistycznego

— — węzeł regulacji systemu pobudzania; — — — — — węzeł regulacji systemu zasilania; I_p — sygnały odbierane przez receptory systemu pobudzania; R_p — receptory systemu pobudzania, czyli mierniki oceny wyników pracy przedsiębiorstwa; S_p — sposoby liczenia systemu pobudzania, czyli zasady korelacji receptora węzła regulacji z wielkością funduszu bodźcowego; F_p — fundusze bodźcowe stanowiące źródło bodźców ekonomicznych systemu pobudzania; J_z — sygnały odbierane przez receptory, systemu zasilania; R_z — receptory systemu zasilania, czyli regulatory zasilania; S_z — sposoby liczenia systemu zasilania, czyli normy finansowe i inne zasady systemu finansowego regulujące dopływ środków do funduszy przedsiębiorstwa; F_z — fundusze przedsiębiorstwa stanowiące źródło bodźców ekonomicznych systemu zasilania; K — kierownictwo przedsiębiorstwa znajdujące się w zasięgu oddziaływania jak i zasilania. Pod wpływem tej motywacji kierownictwo podejmuje decyzje gospodarcze, których celem ma być maksymalizacja funduszy bodźcowych i funduszy przedsiębiorstwa; Z_d — zdarzenia gospodarcze stanowiące skutek wpływu postępowania przedsiębiorstwa na otoczenie. Postępowanie to powstaje w wyniku realizacji decyzji gospodarczych podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

niem węzłów regulacji jest wywieranie wpływu na decyzje gospodarcze podejmowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

Rola receptorów w węzłach regulacji jest istotna. W zależności od doboru receptora inna jest bowiem motywacja wynikająca z danego węzła regulacji. Motywacja ta wynika w dużej mierze z szerokości pola obserwacji danego receptora. Jest to zakres zjawisk i zdarzeń gospodarczych rejestrowanych przez dany miernik. Receptory różnią się między sobą szerokością pól obserwacji. Najszersze pole mają receptory syntetyczne, które, powstałe w wyniku redukcji utargów i kosztów, obejmują najszersze pole działalności przedsiębiorstwa. Wszystkie pozostałe receptory są wyspecjalizowane, gdyż obejmują zdarzenia i zjawiska albo ze sfery nakładów albo wyników, jednakże nigdy z obu tych sfer jednocześnie⁴. Receptory wyspecjalizowane mogą również mieć szerokie pole obserwacji, jak np. miernik produkcji globalnej, miernik obniżki kosztów własnych, lub mogą mieć bardzo wąskie pola obserwacji, jak np. wskaźnik szybkości obrotu wagonu towarowego, ilość uwzględnionych reklamacji, stopień wykonania zadań eksportowych. Jak wiadomo rzeczą niezwykle ważną, a jednocześnie trudną, jest wybór receptora syntetycznego lub wyspecjalizowanych albo wreszcie wprowadzenie układu regulacji sprzęgającego oba rodzaje receptorów. Rzeczą nie mniej ważną jest przy tym skonstruowanie takiego układu regulacji, by poszczególne węzły działały w sposób niesprzeczny ze sobą. Zagadnienia te, choć istotne z punktu widzenia skonstruowania sprawnie działającego układu regulacji naprowadzającego przedsiębiorstwa na postępowanie zgodne z preferencjami Centrum, nie są jednak przedmiotem rozważań niniejszej pracy i zostaną pominięte.

Obok podziału receptorów na syntetyczne i wyspecjalizowane, na receptory o wąskim i szerokim polu obserwacji, istnieje jeszcze inny ich podział determinujący ich rolę jako narzędzi zarządzania. Otóż receptory dzielić można na rejestratory i analizatory. Rejestratory są to receptory zapisujące określone zjawisko, częstokroć nie pozwalając jednak na dokonywanie jego oceny. Przykładowo, w przedsiębiorstwie może być stosowany rejestrator wielkości produkcji eksportowej lub rejestrator wielkości zużycia energii elektrycznej. Rejestratory te ujmują określone wielkości zdarzeń gospodarczych i zjawisk, nie wiadomo jednak, czy rejestrowane wielkości należy ocenić dodatnio, czy też ujemnie. Do tego celu służą zazwyczaj analizatory. Powstają one z rejestratorów przez zaopatrzenie ich w bazy odniesienia, tzw. wzorce. Odniesienie stanu uchwyconego przez dany receptor do stanu bazowego pozwala na dokonywanie oceny. Wynika stąd, że z węzłami regulacji sprzężone są z zasady analizatory a nie rejestratory, gdyż zadaniem węzła regulacji ma być właśnie możli-

⁴ J. G. Zieliński, *Mierniki...*, op. cit.

wość dokonywania oceny uchwyconego zjawiska. Powstaje w związku z tym problem dokonywania doboru odpowiedniej bazy.

Ocena rejestratorów, czyli ich zmiana w analizatory, nastąpić może na podstawie trzech następujących kryteriów:

- 1) porównanie z planem lub stanem normatywnym,
- 2) porównanie w przestrzeni,
- 3) porównanie w czasie⁵.

Pierwsza z tych form jest właściwie stosowana najczęściej

$$A_1 = \frac{W}{P}$$

gdzie A_1 — analizator, W — stopień wykonania danej wielkości, P — wysokość wymagana w planie lub w normie. Ma ona tę zaletę, że nie ma potrzeby sprowadzania do porównywalności zjawisk zaszłych w różnym czasie, które to operacje są często niezrozumiałe i stąd podrywiają zaufanie do stosowanego systemu. Wielkość bazy odniesienia może być ponadto sformułowana w sposób precyzyjny i szczegółowy, gdyż wynika z planu techniczno-ekonomicznego. Analizator powstały przez porównanie osiągniętego stanu z planem lub z normą jest zrozumiały nie tylko dla kierownictwa przedsiębiorstwa, ale również dla jego załogi. Pozwala on ponadto na bieżące dokonywanie samoweryfikowania na szczeblu przedsiębiorstwa.

Wzorec ten nie jest jednak pozbawiony zasadniczych wad. Na skutek odniesienia osiągniętego stanu receptora do wielkości zaplanowanej możliwość uruchomienia funduszu bodźcowego lub wielkość strumienia zasilania doprowadzonego do funduszu przedsiębiorstwa są uzależnione nie tylko od stopnia wykonania, ale również od wysokości planu lub normatywu. Jest rzeczą oczywistą, że takie rozwiązanie bazy uruchamia w przedsiębiorstwach silne bodźce skłaniające do walki o zaniżanie zadań pianowych lub do zaniżania normatywu. Węzły regulacji są bowiem przeważnie tak skonstruowane, że przy wykonaniu danego receptora poniżej wzorca zostanie zmniejszona premia lub zasilanie funduszu przedsiębiorstwa, natomiast przy przekroczeniu wymaganego stanu analizatora wielkość funduszy bodźcowych i strumieni zasilania na ogół rośnie. Istnieją przykładowo węzły regulacji osobowego funduszu płac, które przewidują spadek osobowego funduszu płac w jego części podlegającej korekcie przy niewykonaniu zaplanowanego miernika produkcji globalnej, a wzrost tego funduszu przy przekroczeniu bazy. Wydaje się, że takie rozwiązanie węzłów regulacji wprost zmusza przedsiębiorstwa do walki o możliwie niskie zadania planowe. Walka ta przybiera zazwyczaj formę opracowania zaniżonych projektów planu rocznego, ukrywania rezerw⁷

⁵ Zob. Z. Buczkowski, *Ekonomiczne środki zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi*, Warszawa 1969, s. 47.

zdolności produkcyjnej, niezbyt wysokiego przekroczenia zadań planowych i innych zjawisk szkodliwych z punktu widzenia gospodarki narodowej. Ponieważ tendencje te są znane, jednostka nadrzędna narzuca z kolei zadania planowe lub normatywy przewyższające wielkości zaproponowane przez przedsiębiorstwo. W konsekwencji otrzymuje się albo plany zbyt niskie albo nadmiernie napięte, a plan optymalny jest dziełem przypadku. Łatwo mogą w takiej sytuacji powstać procesy dezintegrujące przez poderwanie wiary w realność planowania nie mówiąc już o tym, że trudno oczekiwać, by załoga solidaryzowała się z zadaniami planowymi narzuconymi z zewnątrz. Wszelkie rozszerzenie udziału jednostek wykonawczych w procesie opracowania planu zaostrza jedynie wyżej naszkicowane szkodliwe zjawiska, gdyż przedsiębiorstwo w stopniu większym niż uprzednio będzie mogło zaniżyć przyjęte bazy odniesienia analizatorów. Zjawisk tych nie znoszą żadne bodźce do tzw. optymalnego planowania. Przykładowo, obecne rozwiązania funduszu zakładowego zawierają bodźce skłaniające do wysokiego zaplanowania rentowności przez przedsiębiorstwa. Najbardziej korzystne dla załogi ma być wysokie zaplanowanie rentowności przy mniej opłacalnym przekroju nisko ustalonego planu. Tym samym fundusz zakładowy ma eliminować nacisk na niskie ustalenie planu⁶. Jest to jednak tylko pozorne, nie eliminuje on bowiem zainteresowania przedsiębiorstwa w otrzymaniu możliwie niskiej rentowności w oparciu o ubiegłoroczne wykonanie, przy dodaniu pewnej poprawki na przyrost zdolności produkcyjnej i istniejącej rezerwy. Ambitny kontrplan, zakładający osiągnięcie rentowności wyższej od dyrektywnej, pociąga za sobą ustalenie wyższej dyrektywnej rentowności na rok następny. Z punktu widzenia wygospodarowania funduszu zakładowego w latach następnych ujawnienie wszystkich rezerw zdolności produkcyjnej jest więc niecelowe. Znacznie korzystniejsze jest zadowalanie się niewielkim przekroczeniem rentowności, zaplanowanej na poziomie dyrektywnej⁷. Żadna konstrukcja nie zdoła więc przeciwdziałać tendencji do zaniżenia zadań planowych, która zawsze zostaje uruchomiona ilekroć jako baza analizatora występuje wielkość planowana. Podobne zjawiska występują przy przyjęciu normatywu jako wzorzec. Tym samym, mimo przytoczonych na wstępie zalet tego wzorca, nie powinien on być stosowany w żadnym przypadku. W rzeczywistości stosuje się go jednak bardzo często w systemie pobudzania, zwłaszcza przy analizatorach wyspecjalizowanych o bardzo wąskich polach recepcji, gdyż ta forma wzorca jest najłatwiejsza do zastosowania.

⁶ Por. E. Winter, *Wpływ finansów na rozwój przedsiębiorstw socjalistycznych*, Warszawa 1967, s. 230 - 231.

⁷ Podkreślają to B. Fick, *Fundusz zakładowy*, Warszawa 1967, s. 249 - 250 i T. Kierczyński, *Problemy budowy bodźców do planowania rentowności*, *Studia Finansowe* 1967, nr 4, s. 51.

Przyjęcie jako kryterium przy ustalaniu bazy odniesienia, porównania w przestrzeni, polega na obliczaniu średnich wielkości receptora osiągniętych w danej grupie przedsiębiorstw i przyjęcie jej w mianowniku analizatora, podczas gdy jego licznik stanowi receptor wyrażający wynik danego przedsiębiorstwa

$$A_2 = \frac{W_p}{W_{sr}}$$

gdzie A_2 — analizaotr, W_p — stopień wykonania w danym przedsiębiorstwie, W_{sr} — średni stopień wykonania w danej grupie przedsiębiorstw.

Podstawą mogą też być inne wielkości, na przykład przeciętne wyniki określonej z góry liczby przedsiębiorstw najlepszych w danej grupie. Takie bazy odniesienia stosuje się przykładowo w systemie premiovym przedsiębiorstwa kolejowego w Niemieckiej Republice Demokratycznej. Dopływ środków do funduszu premiovego jest tu regulowany przez szereg receptorów, których baza jest uzależniona od miejsca zajmowanego przez poszczególną dyrekcję okręgową w międzydyrekcyjnym współzawodnictwie⁸. Bazą odniesienia analizatorów dyrekcji zajmującej drugie miejsce jest wielkość receptorów osiągniętych przez dyrekcję zajmującą pierwsze miejsce itd. Rozwiązanie takie jest w odniesieniu do przedsiębiorstwa -tego typu trafne. Jak bowiem wiadomo wpływ czynników niezależnych od przedsiębiorstwa na jego wyniki pracy jest w transporcie kolejowym silny. Do czynników takich można przykładowo zaliczyć zmniejszenie się obrotów handlu zagranicznego, grożące niewykonaniem planu przewozów i załadunku, zmiany strukturalne w przewożonej masie towarowej powodujące spadek przychodów (o ile nastąpił wzrost przewozów towarów nisko taryfowanych kosztem wysoko taryfowanych) przy stałych zasadniczo kosztach przemieszczenia ładunków. Takie i inne momenty utrudniają dokonanie precyzyjnej analizy nakładu starań poniesionych przez załogę przedsiębiorstwa kolejowego. W warunkach międzydyrekcyjnego współzawodnictwa nie odgrywają one jednak tak silnej roli, gdyż warunki pracy zmieniają się dla wszystkich okręgów dyrekcyjnych mniej więcej w jednakowym stopniu. Zajęcie przez poszczególną dyrekcję lepszego lub gorszego miejsca jest uzależnione tym samym w maksymalnym stopniu od wysiłku poniesionego przez załogę tego okręgu.

Zaletą tego systemu jest porównywalność wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo z bazą bez konieczności sprowadzenia wyników z poszczególnych lat do stanu porównywalności. Brak też bezpośredniego oddziaływania w kierunku walki o zaniżenie zadań planowych. Analizator ten nie jest jednak wolny od zasadniczych wad. Kierownictwo poszczególnych przedsiębiorstw nie wie bowiem z góry, z jaką wielkością będą po-

⁸ Por. K. Piotrowski, *Fundusz bodźców ekonomicznych na kolejach NRD*, Przegląd Komunikacyjny 1969, nr 7.

równywane osiągnięte wyniki, co ma wpływ na taktykę przedsiębiorstw. Jej przejawem może być na przykład ukrywanie pewnych rezerw istniejących w danym przedsiębiorstwie⁹. Brak *ex ante* ściśle określonej bazy utrudnia ponadto proces samoweryfikacji decyzji gospodarczych podejmowanych na szczeblu przedsiębiorstwa. Baza analizatorów będzie bowiem znana dopiero *ex post*, tzn. po zakończeniu roku i ustaleniu wyników osiągniętych przez poszczególne przedsiębiorstwa. Jako zarzut można również wysunąć, że nawet w ramach tej samej branży warunki pracy poszczególnych przedsiębiorstw są często bardzo różnorodne. Czynniki ten występuje przykładowo przy przytoczonych uprzednio dyrekcjach okręgowych kolei, gdyż każda z nich działa w innym regionie gospodarczym, charakteryzującym się często różną strukturą załadunku i wyładunku, różną strukturą masy towarowej itp. czynników różnicujących warunki działania. Podobnie warunki naturalne wywierają bardzo silny wpływ na przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego. W przemyśle przetwórczym różnice mogą wynikać ze stopnia doinwestowania i modernizacji przedsiębiorstwa, z ilości otrzymanych zleceń na produkcję eksportową i z szeregu innych czynników, które trudno nawet w dużym uproszczeniu przytoczyć. Różne warunki działania przedsiębiorstw pociągają za sobą zazwyczaj konieczność stosowania weryfikacji sprowadzającej je do danych jednorodnych, o ile wynikają z przyczyn obiektywnych. Tym samym również przy tych analizatorach może zachodzić konieczność dokonywania zabiegów niezrozumiałych dla załogi, a często też dla kierownictwa. Do końca właściwie nie wiadomo, czy osiągnięte wyniki należy uznać za korzystne, czy też za negatywne. Po dokonaniu weryfikacji wynik zrazu dodatni może się okazać ujemny i *vice versa*. Jak widać, również te wzorce analizatorów mają wady trudne do zwalczania, ograniczające możliwości ich efektywnego zastosowania w węzłach regulacji.

Porównanie w czasie, jako kryterium budowy, wzorca analizatorów może przyjąć różną postać. Można zbudować tzw. wskaźniki dynamiki przez ustalenie przyrostu osiągniętego w stosunku do okresu bazowego. Okresem bazowym może być rok poprzedni (wskaźniki łańcuchowe) lub wskaźniki o podstawie stałej, którą stanowi jakiś określony rok (np. pierwszy rok planu pięcioletniego)

$$A_3 = \frac{\Delta W}{W_b}$$

gdzie A_3 — analizator, ΔW — przyrost danej wielkości, W_b — bazowy stopień wykonania.

Operowanie przyrostami stawia przed przedsiębiorstwami konieczność osiągnięcia poprawy wyników mierzonych danymi analizatorami z roku na

⁹ Por. L. Buczowski, *op. cit.*, s. 49.

rok. Nie zawsze jest to możliwe. Wręcz przeciwnie, pogarszające się warunki gospodarowania mogą unicestwić wszelkie dodatkowo poniesione nakłady starań. Dlatego też w praktyce rzadko stosuje się mierniki dynamiki wzrostu. Zamiast nich stosuje się węzły regulacji, przy których motywacja idzie w kierunku osiągnięcia stanu co najmniej równego stanowi z okresu bazowego. Nie operuje się tu samymi przyrostami, lecz wielkością absolutną

$$A_4 = W_2 - W_1$$

gdzie: A_4 — analizator, W_2 — stopień wykonania w okresie drugim, W_1 — stopień wykonania w okresie pierwszym, bazowym.

Bazą nie jest tu wielkość planowana wobec czego bodźce skłaniające do sfalszowania informacji planistycznej i ukrywania rezerw są osłabione. Jednakże osiągnięcie wysokiego stanu wykonania danego receptora w jednym roku, utrudnia spełnienie tego wymogu w roku następnym. Stąd przedsiębiorstwa zostają nakłonione do dawkowania efektów i do stworzenia rezerw, co pozwala na łatwiejsze osiągnięcie wymaganego stanu danego analizatora w roku następnym. Dodatkową wadą tak skonstruowanego analizatora jest trudność w sprowadzaniu wyników z kolejnych lat do stanu porównywalności. W jakimś stopniu dotyczy to wszystkich analizatorów, występuje jednak najsilniej, gdy mają one szerokie pole recepcji. Im więcej zdarzeń gospodarczych i sygnałów wpływa na ukształtowanie stanu danego miernika, tym więcej czynników zmienia się w poszczególnych latach, pociągając za sobą konieczność sprowadzenia wyników poszczególnych lat do stanu porównywalności. Przykładowo, mierniki syntetyczne odzwierciedlają zmiany cen czynników wytwórczych i wyrobów wytwarzanych przez dane przedsiębiorstwo. W przypadku, gdy miały miejsce zmiany cen, zachodzi konieczność wyeliminowania wpływu tych zmian na wynik finansowy, by dane z poszczególnych lat, służące do obliczenia bazy i wynik osiągnięty w danym roku, były porównywalne¹⁰.

J. G. Zieliński rozpatrując problem doboru odpowiedniej bazy analizatorów proponuje stosować średnią arytmetyczną wartości danego receptora osiąganą w kilku kolejnych latach¹¹. Można przykładowo skonstruować bazę analizatorów dla bieżącej pięcioletki w oparciu o średnią arytmetyczną wyników osiągniętych w latach poprzedniego planu

$$A_5 = \frac{W_b}{W_{\text{sr}}}$$

¹⁰ Szczegółowe rozważania na ten temat przeprowadza J. Szczepaniak, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1969, rozdz. III.

¹¹ Por. J. G. Zieliński, *Układ pobudzania przedsiębiorstwa socjalistycznego*, [W:] *Ekonomia polityczna socjalizmu*, praca zbiorowa red. M. Pohorille, Warszawa 1968, s. 684 - 688.

$$W_{sr} = \frac{W_1 + W_2 + W_3 + W_4 + W_5}{5} = \frac{\sum_{i=1}^5 W_i}{5}$$

gdzie: A_5 — analizator, W_{sr} — średnia arytmetyczna wyników poprzedniego planu W_b — wynik bieżący, $\sum_{i=1}^5 W_i$ — wyniki z poszczególnych lat poprzedniego planu 5-letniego.

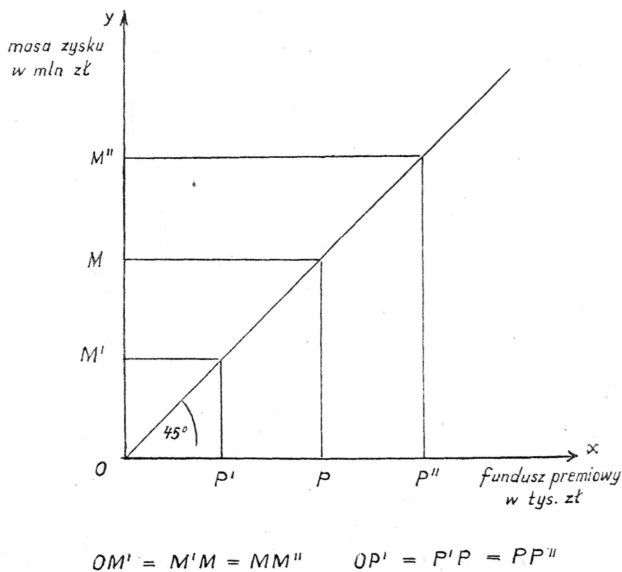
Zaletą tego rozwiązania jest zniesienie antybodźców występujących przy przyjęciu za bazę wyniku z roku poprzedniego lub z innego roku uznanego za bazę. Praca przedsiębiorstwa staje się spokojniejsza, gdyż na przeciąg pięciu lat wzorzec analizatora nie zmienia się. Przykładowo, osiągnięcie bardzo korzystnych wyników w roku pierwszym nie utrudnia możliwości osiągania premii w roku następnym, nawet wtedy, gdy wynik jest bowiem uzależnione wyłącznie od tego, by osiągnięty wynik nie był powyżej lub na wysokości bazy. Zabiegi w kierunku sfalszowania informacji planistycznej stają się tym samym zbędne. Utworzenie i uruchomienie funduszy premiowych oraz zasilanie funduszy przedsiębiorstwa jest bowiem uzależniony wyłącznie od tego, by osiągnięty wynik nie był gorszy od bazy, a nie odgórnie narzuconych wskaźników dyrektywnych stanowiących bazę analizatorów. Wadą tych rozwiązań jest duża pracochłonność obliczeń przy ustaleniu bazy. Do tego dochodzi jeszcze konieczność żmudnych zabiegów sprowadzania wyników z poszczególnych lat do stanu porównywalności, wobec czego analizator staje się w końcu wielkością niezrozumiałą dla kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa.

W toku powyższych rozważań ustalono, że zasadniczo każda baza służąca do skonstruowania analizatora ma obok pewnych zalet wiele wad, z zasady przewyższających jej zalety. Na skutek tego każdy analizator działa w określonym stopniu sprzecznie z preferencjami Centrum. Każdy z nich źle spełnia tym samym swoją funkcję, gdyż jak wiadomo, węzły regulacji, których pierwszym członem są analizatory, mają naprowadzać przedsiębiorstwa na postępowanie zgodne z interesami Centrum.

Spróbujmy znaleźć odpowiedź na pytanie, czy rzeczywiście same tylko analizatory mogą pełnić rolę receptorów w węzłach regulacji? Czy roli tej nie mogą pełnić również rejestratory? Wydawałoby się, że należy odpowiedzieć przecząco. Jak stwierdzono na początku niniejszych rozważań rejestratory zasadniczo nie pozwalają na ocenę uchwyconych przez siebie zjawisk. Tym samym nie mogą one służyć jako busola przy podejmowaniu decyzji gospodarczych oraz przy weryfikacji ich słuszności na szczeblu przedsiębiorstw. Słuszność tego twierdzenia nie wzbudza wątpliwości. Istnieje jednak jedna grupa rejestratorów stanowiących wielkości wynikowe, obejmująca rejestratory syntetyczne. Jak już uprzednio wspomniano z istoty swej stanowią one wyniki redukcji utargu i kosztów. Kształtowanie się tej różnicy pozwala na dokonywanie oceny wyników

pracy i nakładów poszczególnych przedsiębiorstw. Z tego punktu widzenia jest rzeczą obojętną, czy jako receptor występuje masa zysku bilansowego, masa akumulacji, wskaźnik rentowności czy stopa zysku. Każdy z nich stanowi wielkość wynikową, przy czym dwa ostatnie odnoszą tę wielkość jeszcze dodatkowo do poniesionych kosztów lub do zaangażowanych środków trwałych i obrotowych. W zależności od doboru jednego z powyższych receptorów inny jest jedynie punkt równowagi przedsiębiorstwa¹². Receptory wyspecjalizowane nie mogłyby występować jako rejestratory w węzłach regulacji. Przykładowo miernik produkcji globalnej nie pozwala na przeprowadzenie oceny, jakimi nakładami osiągnięto jego wielkość. Tym samym przedsiębiorstwo nie bacząc na koszty dążyłoby do maksymalizacji tego receptora. Zachodziłaby tym samym konieczność przyjęcia bazy analizatora, określającej jaką jego wielkość Centrum zamierza ocenić pozytywnie, a jaką negatywnie. Jednocześnie zachodziłaby konieczność stosowania dodatkowego analizatora w zakresie kosztów. Widać więc, że postulowane zastosowanie rejestratorów w węzłach regulacji możliwe jest tylko przy receptorach syntetycznych.

Proponowane rozwiązanie polegałoby na funkcjonalnym sprzężeniu rejestratora syntetycznego z wielkością form uznania materialnego i moralnego kierownictwa i załogi oraz wielkością zasilania funduszy przedsiębiorstwa. Rozpatrzmy to rozwiązanie na przykładzie węzła regulacji systemu pobudzania (zob. ryc. 2). W odróżnieniu od obecnie sto-



Ryc. 2. Sprzężenie liniowe receptora masy zysku z funduszem premiowym przedsiębiorstwa

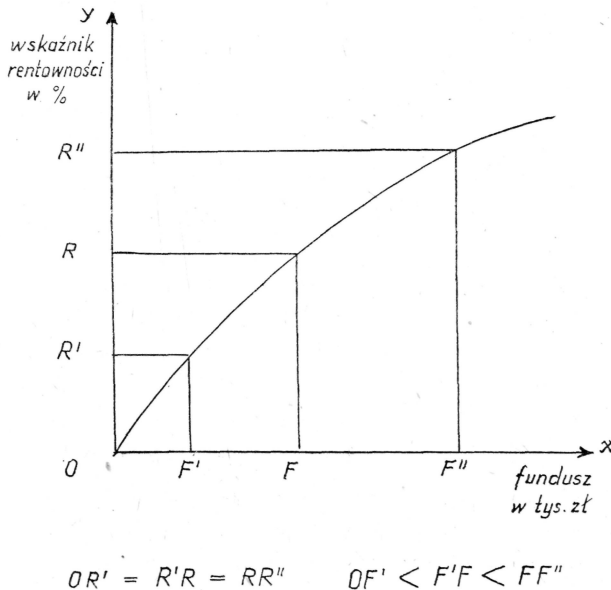
¹² Zob. rozważania przeprowadzone przez J. Beksiaka i U. Liburę, *Równowaga gospodarcza w socjalizmie*, Warszawa 1969.

sowanych rozwiązań nie byłoby tu górnego lub dolnego pułapu premiovania, wobec czego zostałaby zapewniona spokojna praca przedsiębiorstw, którym nie groziłaby całkowita utrata premii. Lepsze wykonanie zadań pociągałoby za sobą wzrost funduszu bez ograniczenia w postaci górnego pułapu, który w obecnych warunkach stanowi górną granicę starań przedsiębiorstw¹³. Nie ma wobec tego ani potrzeby sfalszowania informacji planistycznej dla ustalenia niskich zadań ani potrzeby ukrywania rezerw. Kierownictwo przedsiębiorstwa dążyłoby w każdym roku do maksymalizowania wielkości funduszu premiowego. Zostanie ona osiągnięta w punkcie równowagi przedsiębiorstwa, który wyznacza optymalną w danych warunkach wielkość rejestratora syntetycznego. Wielkość ta wyznacza z kolei maksymalny poziom funduszu premiowego. Osiągnięcie w roku następnym mniejszej wartości rejestratora syntetycznego oznacza dla przedsiębiorstwa spadek wielkości funduszu premiowego. Nie występują jednak dodatkowe sankcje, gdyż jest rzeczą oczywistą, że przedsiębiorstwo i tak poniosło maksimum nakładów i starań nad wygoszpodarowaniem jak największego funduszu premiowego. W tym kierunku działa zarówno motywacja wynikająca ze znaczenia samej premii dla kierowników przedsiębiorstwa, jak również presja załogi, wymagającej od dyrekcji, by pokierowała pracą przedsiębiorstwa w sposób zapewniający maksymalizację premii dla całej załogi¹⁴. Z ryc. 2 wynika, że w pierwszym roku wielkość masy zysku wynosiła M . Masa ta wyznaczała wielkość funduszu premiowego równą P . W drugim roku pracy, na skutek szeregu przyczyn, nie udało się zapewnić osiągnięcia tej samej masy zysku, mimo poniesienia wszystkich możliwych nakładów starań. Jak jednakże wiadomo, działalność gospodarcza kryje w sobie zawsze pewne ryzyko, które ponosi przedsiębiorca. W tym przypadku ponosi je kierownictwo i załoga przedsiębiorstwa, również uczestnicząca, poprzez swoje organy samorządowe, w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Osiągana masa zysku M' daje wielkość funduszu premiowego P' . Jest to spadek w stosunku do roku poprzedniego, jednakże nie oznacza on całkowitej utraty premii — tak jak to ma miejsce przy obecnych rozwiązaniach po przekroczeniu pewnej granicy tolerancji. Obawa przed całkowitą utratą premii powoduje obecnie, jak już podkreślano, nie tylko dążenie do zaniżenia zadań planowych i ukrywania rezerw, ale często do sfalszowania sprawozdawczości gospodarczej. Jest to zjawisko wysoce szkodliwe, gdyż decyzje Centrum podejmowane w oparciu o sfalszowane informacje są siłą faktu również błędne. Jak wynika z ryc. 2 wyniki osiągnięte w roku trzecim wynoszą M'' i zapewniają znaczny wzrost funduszu premiowego do P'' ,

¹³ Podkreśla to m. in. S. Góra, *Bodźce ekonomiczne w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1961, s. 113.

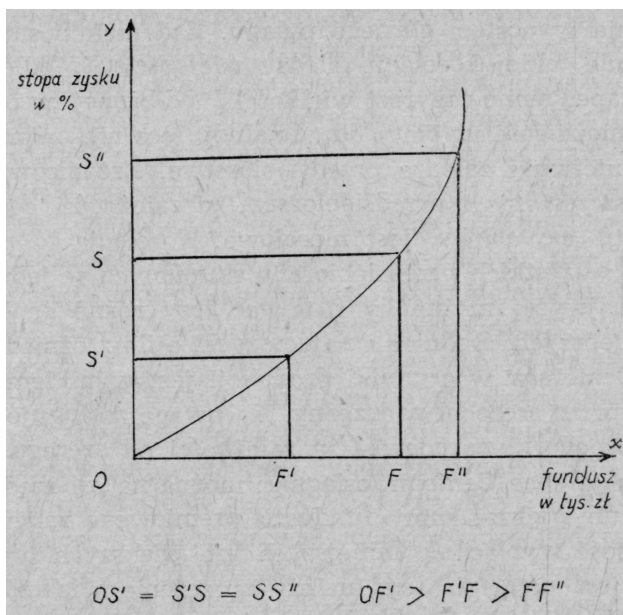
¹⁴ Poczyniono tu założenie, że również system pobudzania załogi jest sprzężony z receptorem syntetycznym.

bez ograniczenia w postaci górnego pułapu. Zadaniem Centrum byłoby jedynie ustalenie takiej korelacji między wielkością M odłożoną na osi rzędnych, by zapewniono przyrost wielkości P odłożonej na osi odciętych, zapewniający możliwość wypłaty odczuwalnej, lecz nie nadmiernie dużej premii kierownictwu i załodze przedsiębiorstwa. Zróżnicowanie tej korelacji dla poszczególnych przedsiębiorstw, w zależności od stopnia ich wyposażenia itp. czynników, jest niecelowe. Korelacja ta powinna być jednakowa dla wszystkich przedsiębiorstw skupionych w jednym zjednoczeniu¹⁵. Co najwyżej można by stosować trzy różne grupy przedsiębiorstw — najlepszych, średnich i najgorszych, o ile zróżnicowane wyposażenie przedsiębiorstw w czynniki produkcji jest wynikiem decyzji podejmowanych przez szczebel nadrzędny. Na uwagę zasługuje, że dla różnych gałęzi gospodarki narodowej, w zależności od szeregu preferencji, których realizację chce Centrum osiągnąć, można na osi rzędnych odkładać mniejsze lub większe sumy funduszu premiowego zapewniając tym samym możliwość wypłacania mniejszych lub większych premii. Innym zagadnieniem jest ustalenie, czy należy sprzężenie wielkości funduszu premiowego z wielkością obranego rejestratora syntetycznego przyjąć jako proporcjonalne, progresywne lub degresywne. Sytuacje takie przedstawiono na rys. 3 i 4 wybierając jednocześnie różne receptory synte-



Ryc. 3. Sprzężenie progresywne wskaźnika rentowności z funduszem

¹⁵ Przykładowo w NRD normy podziału zysku są zróżnicowane dla poszczególnych branż — lecz nie dla przedsiębiorstw wewnątrz branży.



Ryc. 4. Sprężenie degresywne stopy zysku z funduszem

tyczne. Przy progresywnym wzroście funduszu premiowego mogą być uruchomione nadmiernie silne bodźce skłaniające do maksymalizacji danego receptora syntetycznego. Może to prowadzić do szkodliwych zjawisk, jak przeciążenie aparatu produkcyjnego dla maksymalizacji utargu, stanowiącego odjemną pomniejszoną o koszty lub do minimalizacji kosztów za wszelką cenę, gdyż stanowią one odjemnik pomniejszający uzyskany utarg. Szkodliwość zbyt silnego nakłaniania do obniżki kosztów własnych przejawiać się może przede wszystkim w pogorszeniu jakości świadczonych usług lub produkowanych towarów, w „oszczędnościach” na kosztach remontów, nakładach na BHP itp. Jedynie w określonych sytuacjach uruchomienie tak silnej motywacji może być wskazane. Degresywne powiązanie wielkości funduszu bodźcowego z wielkością rejestratora syntetycznego może z kolei hamować tendencję do nadmiernego maksymalizowania obranego receptora za wszelką cenę. Wybór jednego z tych wariantów zależy od konkretnych warunków danej branży, przy czym jednak raz obrany sposób korelacji powinien być stały w okresach długich — co najmniej przez daną pięcioletkę. Inaczej zostanie wprowadzony moment niepewności do całego systemu, uruchamiający procesy asekurantwa ze strony przedsiębiorstw. Zaletą systemu jest więc spokojniejsza praca przedsiębiorstwa, któremu nie grozi utrata premii oraz zapewnienie rzetelniejszej informacji planistycznej i sprawozdawczości. Odpada ponadto konieczność sprowadzenia danych z poszczególnych lat do stanu porównywalności.

Powyższy system może działać z powodzeniem zarówno przy innych formach uznania stanowiących węzły regulacji systemu pobudzania jak i przy węzłach systemu zasilania. Rozpatrzmy jako węzeł regulacji systemu zasilania sprzężenie funduszu inwestycyjno-remontowego z miernikiem masy zysku. Jak wiadomo z funduszu tego finansowane są inwestycje przedsiębiorstw na zasadach samofinansowania. Załóżmy, że na osi odciętych na ryc. 2 odłożono wielkość zasilania funduszu inwestycyjno-remontowego. Decyzja gospodarcza podjęta przez kierownictwo przedsiębiorstwa, w wyniku której nastąpił wzrost masy zysku do M'' zapewnia zwiększony strumień zasilania (P''). Pozwala to kierownictwu przedsiębiorstwa na przeprowadzenie własnych przedsięwzięć inwestycyjnych, w wyniku których nastąpić może wzrost wydajności pracy w przedsiębiorstwie. O ile okazałoby się, że podjęto błędną decyzję inwestycyjną może nastąpić spadek masy zysku do wielkości M' , a tym samym zmniejszenie się strumienia zasilania do P' . Przedstawione rozwiązanie pozwala rym samym na samoweryfikowanie słuszności podjętej decyzji inwestycyjnej. W podobny sposób można by sprząc z miernikiem masy zysku strumień zasilania środków obrotowych, wielkość osobowego funduszu płac i inne fundusze przedsiębiorstwa wchodzące w skład systemu zasilania. Ostateczne rozwiązanie wymagałoby, rzecz jasna, dalszych szczegółowych badań. Tym niemniej wydaje się, że w wyniku zastosowania postulowanego systemu mogłoby nastąpić usprawnienie formuły zarządzania. Sprawne jego działanie jest jednak uzależnione od spełnienia szeregu warunków. Należy do nich:

- 1) wprowadzenie rejestratora syntetycznego jako pierwszego członu węzłów regulacji, zarówno w systemie pobudzania jak i w systemie zasilania,

- 2) skonstruowanie członów formuły zarządzania w taki sposób, by możliwe było zarządzanie parametryczne,

- 3) wprowadzenie systemu cen operatywnych odzwierciedlających preferencje Centrum,

- 4) traktowanie przedsiębiorstw jako jednostek o dużym stopniu operatywnej samodzielności, ponoszących pełne ryzyko podjętych decyzji,

- 5) stosowanie wspólnych form pobudzania dla kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa, powiązanych z rejestratorem syntetycznym,

- 6) występowanie rynku konsumenta, przy czym niespełnienie tego warunku pociąga za sobą konieczność stosowania rozwiązań mieszanych.

Sprzężenie zarówno węzłów regulacji systemu pobudzania jak i systemu zasilania z rejestratorem syntetycznym pozwala na zbudowanie prostego układu regulacji. Otrzymuje się jeden punkt równowagi przedsiębiorstwa wyznaczony przez poszczególne węzły regulacji. Przedsiębiorstwo realizuje jedną funkcję celu. W przypadku, gdyby obok rejestratora syntetycznego sprzężonego z układem regulacji przedsiębiorstwa, stosowano dodatkowe węzły regulacji oparte o mierniki wyspecjalizowane,

zachodziłaby konieczność wprowadzenia dla tych analizatorów baz odniesienia.

Jak stwierdzono uprzednio, żaden receptor wyspecjalizowany, niezależnie od tego, czy ma on szerokie czy też wąskie pole recepcji, nie może funkcjonować jako zwykły rejestrator w węzle regulacji. Oznaczałoby to zastosowanie jednej z wyżej skrytykowanych baz odniesienia wraz z wszystkimi stąd wynikającymi ujemnymi następstwami. Celowe jest więc sprzężenie wszystkich węzłów regulacji tylko z rejestratorem syntetycznym. Oczywiście stosowanie różnych rejestratorów syntetycznych w ramach jednego układu regulacji byłoby również szkodliwe, gdyż każdy z nich zawiera odmienną motywację.

Formuła zarządzania składa się, jak wspomniano, z trzech członów: cen — sposobów liczenia — bodźców. Przy zarządzaniu nieparametrycznym dyrektywnym, praca przedsiębiorstwa jest regulowana incydentalnymi nakazami i zakazami pochodzącymi z Centrum. Ono podejmuje tym samym wszystkie decyzje gospodarcze i ponosi pełną odpowiedzialność za wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo¹⁶. Zasilanie przedsiębiorstwa odbywa się zazwyczaj z niezależnego systemu zasilania w takim stopniu, by mogło ono wykonać otrzymane nakazy. Pobudzanie polega głównie na ustaleniu premii uznaniowych (nie skodyfikowanych) lub nagród wypłacanych według uznania Centrum, za wykonanie otrzymanych poleceń. W tych warunkach nie ma węzłów regulacji. Zarządzanie nieparametryczne dyrektywne odbywa się więc poza układem regulacji.

Zarządzanie nieparametryczne niedyrektywne odbywa się poprzez okresowe zmiany nieparametrycznej części formuły (sposobów liczenia i bodźców). Tym samym praca przedsiębiorstwa wykazuje pewien automatyzm, występuje czasowo ograniczony układ regulacji. Przeprowadzane okresowo zmiany układu regulacji mają dostosowywać pracę przedsiębiorstwa do długofalowych zmian w warunkach gospodarowania. Zmiany w układzie regulacji pociągają za sobą konieczność wprowadzania dodatkowych analizatorów do węzłów regulacji systemu pobudzania i systemu zasilania, których zadaniem jest przekazywanie przedsiębiorstwu sygnałów o zmieniających się preferencjach Centrum. Takim sygnałem jest przykładowo zmiana mierników pracy sprzężonych z systemem premiowania. W warunkach zarządzania nieparametrycznego stosowanie wyłącznie jednego receptora syntetycznego jest niemożliwe. Stąd pojawiają się mankamenty związane z doбором baz odniesienia dla analizatorów wyspecjalizowanych. Sygnały o krótkofalowych zmianach w warunkach gospodarowania zostaną przedsiębiorstwom przy stosowaniu systemu nie-

¹⁶ Jednostka wykonawcza pozbawiona prawa podejmowania decyzji, utraci zresztą charakter przedsiębiorstwa (por. *Teoria pieniądza w gospodarce socjalistycznej*, praca zbiorowa pod kierunkiem naukowym A. Wakara, Warszawa 1969, s. 45, por. też A. Wakar, *Handel...*, op. cit., s. 27).

parametrycznego przekazywane za pomocą nakazów i zakazów. Dyrektywy incydentalne burzą, jak wspomniano wyżej, układ regulacji. Jak widać, jedynie zarządzanie parametryczne pozwala na skonstruowanie układu regulacji opartego wyłącznie o rejestrator syntetyczny. Przedsiębiorstwa działają w oparciu o układ regulacji, a sygnały o zmieniających się warunkach gospodarowania przekazuje Centrum za pomocą parametrów, a nie zmian nieparametrycznej części formuły. Tylko zarządzanie parametryczne zapewnia jednocześnie, by przedsiębiorstwa dążąc samodzielnie do jak najkorzystniejszego ukształtowania rejestratora syntetycznego postępowały jednocześnie zgodnie z preferencjami Centrum. Nieparametryczne człony formuły zarządzania muszą być skonstruowane w sposób pozwalający by zmiany parametrów uchwycone przez rejestratory syntetyczne doprowadziły do postępowania przedsiębiorstw w sposób zgodny z preferencjami Centrum.

Ceny nie mogą pełnić swej roli parametrycznej, o ile są one zbiektywizowane i usztywnione. Ze względów doktrynalnych dąży się do stworzenia systemu cen odzwierciedlającego rzekomo wartość towarów. Poglądy te poddał celnej krytyce S. Łysko w słowach: „W praktyce jednak okazuje się, że sumując, odejmując, mnożąc i dzieląc wartości liczbowe podstawione w miejsce symboli literowych dowolnej formułki otrzymujemy ciągle to, co określone jest mianem ceny, a nie wartości”¹⁷. Pragmatycznemu charakterowi kategorii towarowo-pięniężnych w gospodarce socjalistycznej znacznie bardziej odpowiadają wyniki badań L. Kantorowicza, według których ceny odzwierciedlają relacje rzadkości poszczególnych dóbr wynikające z planu ogólnonarodowego¹⁸. Ceny są więc zgrane z pozostałymi członami formuły zarządzania opartymi o rejestrator syntetyczny, o ile przekazują one przedsiębiorstwom w sposób elastyczny sygnały o zmieniających się warunkach gospodarowania i o preferencjach Centrum. System cen musi być również pełny. Oznacza to, że istnieją ceny wszystkich czynników wytwórczych, oprocentowanie zasobów, renta gruntowa i wycena zdarzeń gospodarczych (przykładowo w postaci wyższego sankcyjnego oprocentowania kredytów bankowych). Tym samym przedsiębiorstwa, dążąc do maksymalizacji wielkości rejestratora

¹⁷ S. Łysko, *O niektórych współczesnych teoriach fantastycznego społeczeństwa socjalistycznego*, Życie Gospodarcze 1968, nr 17.

¹⁸ Por. L. Kantorowicz, *Rachunek ekonomiczny optymalnego wykorzystania zasobów*, Warszawa 1961; zob. też J. Beksiak, *Matematyka w radzieckiej ekonomii*, Warszawa 1966. Pewne światło na rolę cen operatywnych w procesie optymalizacji gospodarki socjalistycznej rzucają prace K. Leszczyńskiego, *Efektywność nakładów inwestycyjnych i zasobów produkcyjnych w optymalnym planie centralnym*, Ekonomista 1968, nr 1; *Rachunek ekonomiczny w realizacji optymalnego planu centralnego*, Ekonomista 1968, nr 3 oraz *Metody określania ceny ziemi w optymalnym planie centralnym*, Ekonomista 1969, nr 5.

syntetycznego, postępują zgodnie z preferencjami Centrum i wymogami planu ogólnospołecznego.

Stosowanie rejestratorów syntetycznych jako członów węzłów regulacji, zniesienie górnych i dolnych pułapów premiovania i zasilania jest możliwe i celowe tylko w tych warunkach, gdy przedsiębiorstwa mają szeroki zakres swobody decyzji, a jednocześnie same ponoszą ryzyko podjętych decyzji. Szeroki zakres swobody decyzji zapewnia postulowane uprzednio zarządzanie parametryczne. Jednakże efektywność tych decyzji jest zapewniona tylko w warunkach poniesienia przez kierownictwo i załogę przedsiębiorstwa ich skutków. Decyzje zapewniające wzrost rejestratora syntetycznego muszą dać wzrost form uznania materialnego i moralnego wynikających z systemu pobudzania oraz wzrost strumieni doprowadzanych do systemu zasilania. Decyzje błędne muszą pociągać za sobą spadek tych wielkości. Jednocześnie przy stosowanym na ryc. 2 sposobie powiązania rejestratora syntetycznego z systemem pobudzania i systemem zasilania nie ma obawy przed całkowitą utratą premii lub przed sankcyjnym wstrzymaniem strumienia zasilania. Stanowi ona obecnie jeden z najsilniejszych hamulców przeciwdziałających podejmowaniu samodzielnych decyzji gospodarczych na szczeblu wykonawczym. Wydaje się, że wprowadzenie wyżej postulowanych rozwiązań stworzyłoby warunki, w których kierownictwo przedsiębiorstw mogłoby porzucić cechującą je obecnie postawę asekurantwa. Wręcz przeciwnie, dążyłoby ono do podejmowania decyzji, które na podstawie przeprowadzonego rachunku ekonomicznego gwarantowałyby wzrost rejestratora syntetycznego.

Z uwagi na współuczestniczenie załogi w prowadzeniu przedsiębiorstwa wydaje się rzeczą słuszną, by uczestniczyła ona również wspólnie z kierownictwem przedsiębiorstwa w jednym funduszu zachęty materialnej. Systemem takim jest stosowany u nas fundusz zakładowy, który jednak koegzystuje z szeregiem innych tytułów premiowych. Bardziej konsekwentne są rozwiązania stosowane w NRD, gdzie skomasowano wszystkie tytuły premiowe pozostawiając wyłącznie jeden fundusz premii rocznej, sprzężony z receptorem syntetycznym, obejmujący całą załogę i kierownictwo przedsiębiorstwa. Obawa, że premia syntetyczna jest za mało zrozumiała dla załogi nie jest uzasadniona przy wprowadzeniu punktowego systemu, pozwalającego na rozszyfrowanie receptora syntetycznego dla poszczególnego stanowiska pracy. Wprowadzenie wspólnego funduszu bodźcowego wydaje się niezbędne przy rozwiązaniu postulowanym w niniejszym opracowaniu. Dzięki temu w przypadku zmniejszenia się wielkości wygoszodarowanego funduszu w stosunku do roku poprzedniego, kierownictwo przedsiębiorstwa naraża się na ostrą krytykę ze strony załogi i jej przedstawicieli, o ile załoga nie podzieli przekonania dyrekcji, że jest to spadek niezawiniony, wynikający z przyczyn niezależnych od przedsiębiorstwa. Presja załogi wzmacnia oddziaływanie systemu w kierunku podejmowania uzasadnionego ryzyka gospodarczego, o ile

w wyniku podjętych decyzji należy się spodziewać wzrostu rejestratora syntetycznego. Kontrola decyzji gospodarczych podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa ze strony załogi i jej przedstawicieli uczyni z niej realnego partnera w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a ponadto odciąża organa kontroli zewnętrznej. W przypadku całkowitego zniesienia systemów premiowych dla kierownictwa przedsiębiorstw, co słusznie postuluje B. Minc¹⁹, zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa staje się nie tyle dbałość o własne uposażenie, ile o dobro całego przedsiębiorstwa. Synonimem tego dobra jest wygospodarowanie wielkości rejestratora syntetycznego, gwarantującej maksymalny w danych warunkach fundusz bodźców materialnych dla załogi i największy w danych warunkach strumień skierowany do systemu zasilania przedsiębiorstwa. Ocena pracy kierownictwa i przydatności kadry kierowniczej zostałaaby wówczas przeprowadzona przez Centrum na podstawie wieloletniego trendu kształtowania się rejestratora syntetycznego. Od wyników tej oceny byłyby z kolei uzależniony prestiż danych kierowników, zagwarantowanie ich dalszej pracy na danym stanowisku, awans w hierarchii zarządzania lub awans finansowy oraz szereg bodźców moralnych wynikający z uznania jednostki nadrzędnej, społeczeństwa, organizacji partyjnej itp.

Występowanie rynku konsumenta jest podstawowym wymogiem prawidłowego, z punktu widzenia preferencji Centrum, oddziaływania rejestratorów syntetycznych. W warunkach rynku sprzedawcy łatwo osiągnąć maksymalizację zysku przez maksymalizację utargu, a ta jest możliwa przy każdej jakości oferowanej produkcji. Tym samym aspekty jakościowe produkowanych wyrobów lub świadczonych usług nie odgrywają żadnej roli dla przedsiębiorstwa pracującego w warunkach rynku producenta. Również odpowiedni asortyment wyrobów znajduje się poza polem obserwacji rejestratora syntetycznego w warunkach tego rynku. Podobnie zanika troska o racjonalne kształtowanie kosztów własnych. Wraz z rozwojem sił wytwórczych w kraju i coraz pełniejszym nasyceniu gospodarki narodowej w określone dobra, zjawisko rynku producenta zanika, ustępując miejsca rynkowi konsumenta. Dopóki ten proces nie jest zakończony układ regulacji oparty wyłącznie o receptor syntetyczny nie może działać efektywnie. Stąd też A. Wakar proponuje uzupełnić węzeł regulacji oparty o receptor syntetyczny innymi, opartymi o receptory wyspecjalizowane. Ich zadaniem ma być zwrócenie uwagi kierownictwa przedsiębiorstwa na kierunki szczególnie eksponowane z punktu widzenia preferencji Centrum²⁰. Wydaje się, że pola obserwacji dodatkowo stosowanych receptorów powinny leżeć wyłącznie poza polem obserwacji miernika syntetycznego. W przeciwnym przypadku stanowią one jedynie zawężenie pola zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstwa.

¹⁹ Zob. B. Minc, *Postęp ekonomiczny*, Warszawa 1967, s. 388 - 389.

²⁰ A. Wakar, *Handel...*, op. cit., s. 159 - 184.

Przykładowo, w warunkach rynku producenta efekty jakościowe leżą poza polem obserwacji receptorów syntetycznych. Wprowadzenie dodatkowych węzłów regulacji sprzężonych z receptorami wyspecjalizowanymi, mierzącymi ilość reklamacji lub ilość asortymentów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo objętych znakiem jakości (I lub Q), rozszerza zainteresowanie przedsiębiorstwa o efekty jakościowe. Wprowadzenie takich dodatkowych węzłów regulacji rozszerza pole obserwacji receptora syntetycznego. Z kolei, przy sprzężeniu receptora syntetycznego z miernikiem produkcji eksportowej i miernikiem obniżki kosztów własnych, następuje zawężenie pola zainteresowania kierownictwa przedsiębiorstwa. Będzie ono odtąd dbało jedynie o produkcję eksportową od strony zarówno ilościowej jak i jakościowej, natomiast ilość, asortyment i jakość pozostałej produkcji przestanie je interesować. Przeciwnie, obniży ono jakość tej produkcji i produkować będzie tylko takie asortymenty, które zapewniają najkorzystniejsze ukształtowanie miernika obniżki kosztów własnych. Nastąpiło więc istotne zawężenie pola obserwacji receptora syntetycznego. Przedsiębiorstwo wybierze bowiem taki sposób postępowania, by osiągać wymagany stopień miernika syntetycznego, przede wszystkim przez wykonanie miernika produkcji eksportowej i miernika obniżki kosztów własnych, co zapewnia spełnienie wszystkich warunków premiowania przy braku dbałości o inne aspekty jego działalności.

Na podkreślenie zasługuje jednakże, że przy wprowadzeniu dodatkowych receptorów wyspecjalizowanych, nawet przy konsekwentnym doborze jedynie rozszerzających pole obserwacji receptora syntetycznego, pojawiają się pewne mankamenty. Wynikają one z wprowadzenia elementów zarządzania nieparametrycznego. Receptory wyspecjalizowane, mające zwrócić uwagę kierownictwa przedsiębiorstwa na dziedziny działalności nie objęte zasięgiem pola obserwacji rejestratora syntetycznego, muszą występować jako analizatory. Tym samym występują ujemne zjawiska wynikające ze stosowanych baz odniesienia.

Wydaje się słuszne, by z chwilą, gdy tylko przedsiębiorstwo pracuje w warunkach rynku konsumenta, nastąpiło przejście do zarządzania parametrycznego, w oparciu o układ regulacji sprzężony z rejestratorem syntetycznym, przy jednoczesnym zarzucaniu dodatkowych mierników wyspecjalizowanych, jako czynników mających rozszerzyć pole recepcji rejestratora syntetycznego.

Rekapitulując: W świetle przeprowadzonych rozważań wydaje się wskazane postulować wprowadzenie układu regulacji opartego o węzły sprzężone, zarówno w systemie pobudzania jak i w systemie zasilania z rejestratorem syntetycznym. Ze stopniem wykonania tego rejestratora, charakteryzującego zarówno efekty osiągane przez przedsiębiorstwo, jak i nakłady przez nie poniesione, skorelowana powinna być wielkość form uznania materialnego i moralnego kierownictwa i załogi wynikająca

z systemu pobudzania, jak również wielkość strumienia doprowadzonego do systemu zasilania przedsiębiorstwa. Sprawne działanie tego systemu uzależnione jest od spełnienia wyżej omówionych warunków.

RECEPTOR PATTERNS APPLIED IN REGULATION JUNCTIONS

S u m m a r y

In a socialist enterprise managed in a non-parametric and a non-instructive manner, the regulation system appears also in a parametric manner. They are composed, according to A. Wakar's terminology, of a number of regulation junctions. The first element of these junctions are usually analyses, i. e. labour indices or regulators of supply equipped in certain patterns (the reference bases). Great difficulties arise in the selection of these bases, as each kind, apart from a positive effect has a negative effect, from the point of view of Centrum, on the strategy and tactics of socialist enterprises.

In the light of an analysis of the types of bases in application, it has been postulated that instead of the analysers in the regulation junctions, synthetic recorder should be introduced. Such a recorder does not possess a pattern. However as the synthetic recorders are a resultant dimension (takings minus costs), their absolute dimension permits evaluation of the activity of the enterprise.

The conjunction of moral and material appreciation got managers and the personnel of the enterprise, plus the size of the Company's fund with the synthetic recorder, should allow the construction of a regulating system whose activities are not contrary to the Centrum preferences.

The effective influence of such a system depends on the fulfilling of a number of conditions, discussed in this work.