

RYSZARD TOMAKA

UDZIAŁ ZAŁOGI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM A BODŹCE MATERIALNEGO ZAINTERESOWANIA

Osiągnięcie konkretnych efektów ekonomicznych i finansowych przez poszczególne przedsiębiorstwa socjalistyczne zależy w dużym stopniu od wysiłku i pracy całej załogi. W interesie każdej jednostki gospodarczej leży wyzwolenie inicjatywy poszczególnych członków załogi, pośrednio bowiem będzie to w dużym stopniu rzutowało zawsze na wyniki finansowo-ekonomiczne¹. Realizacja powyższego postulatu możliwa jest tylko wówczas, jeżeli stworzy się ku temu odpowiednie warunki, przede wszystkim w aspekcie zbieżności interesów przedsiębiorstwa z interesem pracowników oraz z wywieraniem przez załogę wpływu na działalność przedsiębiorstwa.

W gospodarce socjalistycznej pierwsza z wyżej wymienionych przesłanek realizowana jest przez system bodźców materialnego zainteresowania, druga natomiast — przez zorganizowany udział załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Elementy te pozostają ze sobą w ścisłym związku stanowiąc swoje uzupełnienie.

I

W systemach poszczególnych państw socjalistycznych stosuje się bardzo zróżnicowane formy i konstrukcje udziału załogi w zarządzaniu², jak też i bodźców materialnego zainteresowania. Podyktowane jest to przede wszystkim przyjęciem różnych metod kierowania przedsiębiorstwami.

Udział załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem socjalistycznym sprowadzić można do trzech podstawowych modeli. Na wstępie należy wymienić model, który przy zachowaniu zasady jednoosobowego kierownictwa ustala udział załogi w zarządzaniu przez powołanie w tym celu

¹ L. Bar, *Struktura prawna przedsiębiorstwa*, w: *Grupowanie przedsiębiorstw państwowych — zagadnienia prawne*, Wrocław 1972, s. 19.

² Por. T. Rabska, Z. Rybicki, *Udział załóg przedsiębiorstw socjalistycznych w zarządzaniu gospodarką narodową*, w: *Instytucje prawa administracyjnego europejskich państw socjalistycznych*, Wrocław 1973, s. 567.

specjalnej formy prawnej w postaci samorządu robotniczego. Następny model realizowany jest przez rozszerzenie uprawnień związków zawodowych, bez powoływania w tym celu odrębnych organizacji. I wreszcie ostatni model przejawia się w odejściu od zasady jednoosobowego kierownictwa na rzecz kolegiального zarządzania przedsiębiorstwem.

W zależności od przyjętego modelu różnie kształtuje się zakres kompetencji załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Najszersze uprawnienia dla załogi stwarza forma samorządu robotniczego stosowana w Bułgarii³, Jugosławii⁴ i Polsce⁵.

1) Bez względu na różnice zachodzące w strukturze organizacyjnej samorządu robotniczego w poszczególnych państwach, pozostają one w szczególnym stosunku z załogą przedsiębiorstwa. Organy samorządu są wybierane i kontrolowane przez załogę. Kontrola załogi przejawia się głównie w obowiązku składania jej sprawozdań oraz w możliwości odwoływania organów samorządowych. Nadto załatwianie niektórych spraw z zakresu współdziałania w zarządzaniu może być wyłączone spod kompetencji organów samorządu robotniczego i poddane pod rozstrzygnięcie całej załogi. Tak więc samorząd realizuje w imieniu załogi przysługujące jej prawo udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem socjalistycznym⁶.

Szczególnie istotne znaczenie ma prawo stanowienia, wyłączające określone decyzje ze sfery działania kierownictwa przedsiębiorstwa (dyrektora). Przejawia się ono w podejmowaniu wiążących aktów prawnych w takich sprawach, jak: ustalaniu regulaminu pracy przedsiębiorstwa, ustalaniu i zatwierdzaniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, decydowaniu o podziale funduszy socjalno-bytowych, czy też nawet o podziale zysku (np. w Jugosławii). W powyższych sprawach skuteczne decyzje mogą być podjęte tylko przez właściwe organy samorządu robotniczego.

Drugą grupę uprawnień stanowią kompetencje do podejmowania decyzji przez organy samorządu robotniczego we współdziałaniu z kierownictwem przedsiębiorstwa. Do podstawowych uprawnień w tym zakresie należy uchwalanie planów gospodarczych i finansowych przedsiębiorstwa oraz czuwanie nad ich realizacją. Ze względu na rolę planowania w gospodarce socjalistycznej ma to bardzo istotne znaczenie. Ponadto organy sa-

³ Zagadnienia związane z udziałem załogi w zarządzaniu w systemie bułgarskim reguluje rozdz. V przepisów o państwowych organizacjach gospodarczych, wprowadzonych uchwałą Rady Ministrów BRL z 30 XII 1972 r. (Darżawen Westnik 1973, nr 4), tłumaczenie SNP, Warszawa 1974.

⁴ System zarządzania przedsiębiorstwami jugosłowiańskimi oparty jest na ustawie o przedsiębiorstwach z dnia 4 IV 1965. (S.L. 1965, nr 17).

⁵ Podstawę organizacji i funkcjonowania samorządu robotniczego w Polsce stanowi ustawa z 20 XII 1958 o samorządzie robotniczym (Dz.U. nr 74, poz. 397).

⁶ Por. T. Rabska, *Prawo administracyjne stosunków gospodarczych*, Warszawa 1977, s. 86.

morządu robotniczego współuczestniczą w podejmowaniu decyzji w zakresie usprawnienia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (ulepszenie procesów technologicznych, podnoszenie wydajności pracy oraz jakości produkcji, polityki zatrudnienia itp.) oraz w podejmowaniu decyzji w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa — szczególnie w sprawach większych inwestycji finansowanych ze środków własnych przedsiębiorstw.

Organy samorządu robotniczego sprawują kontrolę nad całokształtem działalności przedsiębiorstwa. Przedmiotem tej kontroli mogą być wszystkie decyzje podejmowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa — nawet te, które pozostają w wyłącznej kompetencji dyrektora. Kontrola nad przedsiębiorstwem, wykonywana przez samorząd robotniczy, obejmuje w szczególności: bieżącą działalność gospodarczą i finansową przedsiębiorstwa, rozpatrywanie planów produkcji oraz bilansów i rachunku wyników, rozpatrywanie okresowych sprawozdań z działalności przedsiębiorstwa, zatwierdzanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, rozpatrywanie planów produkcji, kontrolę zawieranych umów, sprzedaży i zakupów, kontrolę funduszu płac, premii i nagród wypłacanych w przedsiębiorstwie itd.

W zakresie wyżej wymienionych kompetencji organy samorządu robotniczego sprawują w zasadzie przeważnie funkcje kontrolne, a nie nadzorcze. Wynika to bowiem z faktu, iż organy samorządu robotniczego nie mają najczęściej możliwości stosowania bezpośrednich środków prawnych wywołujących określone skutki prawne. Co prawda przepisy prawne przewidują możliwość kwestionowania decyzji kierownictwa przedsiębiorstwa, np. w Polsce w przypadku sporu między organami samorządu robotniczego a kierownictwem można przekazać sprawę do rozstrzygnięcia jednostce nadrzędnej nad przedsiębiorstwem czy też, jak to ma miejsce w systemie bułgarskim, wstrzymać decyzje kolidującą z prawami pracownika i ochroną pracy.

Stosowanie powyższych sankcji ma charakter sporadyczny i ogranicza się do wąskiego kręgu zagadnień. Najczęściej jednak kontrola ma charakter bezsankcyjny, co wcale nie oznacza, iż jest ona bezskuteczna. Jej skuteczność zapewnia oddziaływanie pozaprawne. Istotnym momentem w tym zakresie jest struktura organów samorządu robotniczego i ich odpowiedni skład personalny. Działalność organów samorządu robotniczego, jak i innych organizacji społecznych, uzależniona jest nie tylko od kompetencji ustalonych w przepisach, ale również i od wielu czynników faktycznych, jak: poziom świadomości społecznej pracowników przedsiębiorstw, stan organizacyjny przedsiębiorstwa, aktywność ośrodków politycznej inspiracji itd. Tym samym skuteczność kontroli samorządowej uzależniona jest od stopnia faktycznych wpływów organów samorządu robotniczego na przedsiębiorstwo w ogóle⁷.

⁷ Por. T. Rabska, Z. Rybicki, op. cit, s. 572.

Istotną (dziedzinę kompetencji samorządu robotniczego stanowi inicjowanie różnych form działalności przedsiębiorstwa. Inicjatywa samorządu zmierzająca do polepszenia wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa i jego rozwoju, do usprawnienia pracy przedsiębiorstwa, jego sprawnego funkcjonowania itp. nie jest prawnie ograniczona, a więc dotyczyć może w zasadzie każdej dziedziny działania.

Wymienione wyżej uprawnienia samorządu robotniczego wyznaczają strefę jego działalności. Pomimo iż nie upoważniają one organów samorządu robotniczego do bezpośredniego operatywnego zarządzania przedsiębiorstwem państwowym, lecz do stanowienia, kontroli i inicjatywy — to stanowią one dostateczną podstawę do określenia organów samorządowych jako współzrządzających przedsiębiorstwem⁸.

Najszerze uprawnienia ma samorząd robotniczy w Jugosławii, co wynika z konstytucyjnej zasady oparcia całego systemu zarządzania, i to we wszystkich dziedzinach działalności państwowej, na samorządności. Znajduje to wyraz nawet w strukturze organów przedstawicielskich, gdzie załogi zakładów pracy reprezentowane są w skupstzinach. Nie oznacza to jednak podporządkowania samorządu robotniczego organom przedstawicielskim, stwarza jednakże możliwości szerokiego oddziaływania⁹.

2. W innych państwach socjalistycznych udział załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem opiera się na odmiennych zasadach niż dotychczas omówione. Różnica uwidacznia się nie tylko w formach organizacyjnych, lecz również w zakresie uprawnień, jakimi dysponuje załoga.

W Niemieckiej Republice Demokratycznej¹⁰, w Związku Radzieckim¹¹ oraz na Węgrzech¹² udział załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwem wynika z rozszerzonych uprawnień związków zawodowych. Znajduje to swój praktyczny wyraz w powoływaniu przez instancje związkowe stałych narad produkcyjnych (NRD), stałych narad wytwórczych (ZSRR) oraz narad produkcyjnych załogi (Węgry). Nadto w NRD dodatkową formę udziału załogi w zarządzaniu stanowią zebrania pracowników oraz wybierany przez załogę komitet produkcyjny.

Głównym celem tych wszystkich form udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest analiza planów gospodarczych i finansowych, ocena ich realizacji, stopnia wykorzystania zasobów i środków produkcji, wykorzy-

⁸ Por. Z. Niedbała, *Dyrektor przedsiębiorstwa państwowego — stanowisko prawne w świetle zasady jednoosobowego kierownictwa*, Poznań 1973, s. 39 i nast.

⁹ T. Rabska, *Nowe formy samorządności w przedsiębiorstwach w Jugosławii*, Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny 1974, nr 3, s. 202.

¹⁰ Por. §§ 6, 9, 10 i 12 Verordnung über die Aufgaben, Rechte und Pflichten der volkseigenen Betriebe, Kombinate und VVB (GBL nr 39, s. 405 z 1973).

¹¹ Zob. § 4, 41, oraz 96 - 102 Uchwały Rady Ministrów z 4 X 1965 o państwowych socjalistycznych przedsiębiorstwach produkcyjnych. Tłumaczenie w wyd. INP PAN, Warszawa 1968, s. 8 i nast.

¹² Rozporządzenie Węgierskiego Rewolucyjnego Rządu Robotniczo-Chłopskiego 1967 nr 11 o przedsiębiorstwach państwowych (Magyar Kézilony nr 29 z 13 V 1967).

stania funduszy socjalno-bytowych oraz wysuwanie inicjatyw zmierzających do doskonalenia działalności produkcyjno-gospodarczej i polepszenia warunków socjalno — bytowych. Funkcje te mają charakter głównie doradczo-opiniodawczy i kontrolny.

3. Odmienne od przedstawionych koncepcji prezentuje się model włączenia załogi do zarządzania przedsiębiorstwem w Rumunii¹³. Wynika to bowiem z przejścia od powszechnie stosowanej w innych państwach socjalistycznych zasady jednoosobowego kierownictwa, na kolegialne zarządzanie przedsiębiorstwem¹⁴. W tym celu powołano komitety pracownicze. Są one organami o składzie mieszanym — zawodowym i społecznym. Zatem w organie zarządzającym przedsiębiorstwem biorą udział także przedstawiciele załogi, co stanowi szczególną, nie spotykaną w innych państwach formę włączenia pracowników do współzrządzenia przedsiębiorstwem.

Udział załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem socjalistycznym nie uchyla zasady jednoosobowego kierownictwa (z wyjątkiem Rumunii), stwarza on jednak w systemie zarządzania przedsiębiorstwem nowy układ polegający na współdziałaniu kierownictwa i załogi. Udział załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem przejawia się zarówno w różnych formach działania — stanowienie, opiniowanie, kontrola i nadzór oraz inicjowanie, jak też i w różnorodnym aspekcie przedmiotowym tej działalności, obejmującym i sprawy natury ekonomicznej (np. planowanie gospodarcze), finansowej (np. kontrola sprawozdań finansowych), organizacyjno-prawnych (np. ustalanie lub zatwierdzanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa) oraz typowe sprawy pracownicze (np. ustalanie regulaminu pracy). Załoga przedsiębiorstw socjalistycznych przez różne formy udziału w zarządzaniu oddziałuje na większość decyzji podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa. W wielu natomiast sprawach, w których organy społeczne upoważnione są do podejmowania wiążących uchwał, decyzje kierownictwa oparte są na tych uchwałach, a nawet staje się ono wykonawcą uchwał samorządowych. Organy samorządowe lub związkowe mają nawet pewien wpływ na obsadzanie stanowisk kierowniczych. Są to jednak najczęściej uprawnienia o charakterze opiniodawczym. Ze względu na zróżnicowane formy zarządzania gospodarką narodową kompetencje załogi w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem kształtują się odmiennie w poszczególnych państwach, dając w tym zakresie załodze mniejsze bądź większe uprawnienia. We wszystkich jednak państwach szeroko ukształtowane zostały uprawnienia załogi w zakresie decydowania o sprawach pra-

¹³ Uchwała Komitetu Wykonawczego Centralnego Komitetu Rumuńskiej Partii Komunistycznej i Rady Ministrów Socjalistycznej Republiki Rumunii w sprawie powoływania komitetów zarządzania w państwowych przedsiębiorstwach i organizacjach gospodarczych (Scinteia nr 7662 z 3 IV 1968).

¹⁴ Por. Z. Leoński, E. Ochendowski, *Ustrój administracji europejskich państw socjalistycznych*, Toruń 1976, s. 175.

owniczych, a szczególnie w zakresie ustalania wysokości premii oraz nagród. Wynika to z prawa decydowania o ich wysokości (np. na Węgrzech).

Zarówno udział załogi w zarządzaniu, jak też odpowiedni system bodźców materialnego zainteresowania mają na celu wyzwolenie inicjatywy poszczególnych pracowników. Samodzielne ustalanie przez załogę partycypacji w poszczególnych funduszach socjalno — bytowych, a także decydowanie o ich wysokości, stanowi dodatkowy instrument tego systemu, uwypuklający nie tylko jego bodźcowy charakter, ale przede wszystkim świadczy o realizacji zasady samorządności.

II

Pojęcie bodźców materialnego zainteresowania załogi nie sprowadza się tylko i wyłącznie do możliwości korzystania z określonych zasobów finansowych w zależności od uzyskania wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa. Równocześnie obejmuje także sam podział tych funduszy, bez względu na metody i źródła ich tworzenia. W tym drugim kontekście działania bodźców szczególna rola przypada właśnie organom samorządowym.

Przyjmując za kryterium metody tworzenia funduszy materialnego zainteresowania załogi stosowane w poszczególnych państwach socjalistycznych, można wyróżnić dwie zasadnicze grupy rozwiązań. Pierwsza z nich polega na uzależnieniu wysokości funduszy od wykonania zadań ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa. Rozwiązania takie stosowane są np. w ZSRR, Bułgarii oraz na Węgrzech. Do drugiej grupy zaliczyć należy natomiast rozwiązania, gdzie występuje brak powiązań między wielkością funduszy a wynikami pracy przedsiębiorstwa (np. w Polsce). Ze względu przeto na zasady tworzenia funduszy materialnego zainteresowania można mówić o dwóch metodach: o metodzie bodźcowej i o metodzie zabezpieczenia pewnego pułapu potrzeb socjalno-bytowych.

Przyjęcie metody zabezpieczenia nie oznacza jednak wcale, iż w ramach poszczególnych konstrukcji funduszowych nie będą działały bodźce materialnego zainteresowania załogi. Ich funkcjonowanie może się uzewnętrznić przez odpowiednio skonstruowany mechanizm podziału środków funduszu¹⁵, np. udział poszczególnych pracowników będzie uzależniony od wykonania indywidualnych zadań.

1) Na podstawie metody „zabezpieczenia” tworzy się następujące fundusze: na Węgrzech — fundusz dobrobytu, w NRD — fundusz socjalno-kulturalny i w Polsce — zakładowy fundusz nagród, zakładowy fundusz socjalny i zakładowy fundusz mieszkaniowy.

¹⁵ Por. np. U. Wojciechowska, *Bodźcowa funkcja finansów socjalistycznych*, w: *Istota i funkcje finansów socjalistycznych*, Warszawa 1975, s. 127.

Węgierski fundusz dobrobytu tworzy się z zysku przedsiębiorstwa w wysokości stałej (750 forintów na jednego pracownika). Z funduszu dobrobytu finansuje się działalność socjalną oraz udziela pomocy mieszkaniowej dla pracowników. Tak więc system naliczania funduszu jest niezależny od wyniku pracy przedsiębiorstwa, gwarantując określoną wysokość środków bez względu na faktyczne efekty gospodarcze¹⁶.

System kształtowania wielkości funduszy materialnego zainteresowania załogi, oparty na kwotach ustalanych na jednego zatrudnionego, przyjęto także i w Niemieckiej Republice Demokratycznej w konstrukcji funduszu socjalno-kulturalnego¹⁷. Fundusz ten tworzony jest, w przeciwieństwie do rozwiązań węgierskich, z narzutów w ciężar kosztów produkcji, co wskazuje na zmniejszanie się, w zakresie bodźców materialnego zainteresowania, roli zysku. Wysokość funduszu jest ściśle określona w kwotach absolutnych jako iloraz kwot przewidzianych na jednego zatrudnionego (340 marek)¹⁸ i ilości zatrudnionych pracowników, przeznaczenie funduszu jest podobne do przeznaczenia węgierskiego funduszu dobrobytu.

Na tle przedstawionych konstrukcji oryginalne rozwiązania przyjęto w polskim systemie. W zakresie bodźców materialnego zainteresowania załogi czołową rolę odgrywa tu zakładowy fundusz nagród. Obok niego funkcjonują także zakładowy fundusz socjalny i zakładowy fundusz mieszkaniowy¹⁹.

Wszystkie te fundusze łączy jedna wspólna cecha, a mianowicie to, iż są one tworzone z narzutów w koszty własne przedsiębiorstwa. Przyjęte rozwiązanie stanowi zatem zaprzeczenie koncepcji szerszego udziału załogi w zysku przedsiębiorstwa. Jako podstawę obliczania funduszy materialnego zainteresowania (nagród, socjalnego i mieszkaniowego) przyjęto fundusz płac. Zakładowy fundusz nagród tworzy się w wysokości 8,5% funduszu płac, fundusz socjalny w wysokości 2% i fundusz mieszkaniowy w wysokości 1%.

Zakładowy fundusz nagród, zgodnie ze swoją nazwą, przeznaczony jest przede wszystkim na wypłatę nagród dla pracowników. O wysokości indywidualnych nagród decydują takie czynniki, jak: jakość produkcji, przestrzeganie regulaminu pracy itd. Naruszenie którejś przesłanki powoduje

¹⁶ Por. Z. Zdyb, *Niektóre rozwiązania w systemie ekonomiczno-finansowym Węgierskiej Republiki Ludowej* Finanse 1976, nr 10, s. 45.

¹⁷ Durchführungsbestimmung zur Verordnung über die Planung, Bildung und Verwendung des Prämienfonds und des Kultur- und Sozialfond für volkseigene Betriebe im Jahre 1972, von 8 August 1972. (GBL, II nr 48, s. 549).

¹⁸ Por. J. Gurtz, M. Müller, *Finanse a polepszenie jakości usług i zwiększenie efektywności wykorzystania środków w sferze socjalno-kulturalnej w NRD*, Finanse 1974, nr 1, s. 51.

¹⁹ Por. ustawa z dnia 23 VI 1973 o zasadach tworzenia i podziału zakładowego funduszu nagród oraz zakładowych funduszy socjalnego i mieszkaniowego (Dz. U. nr 27, poz. 150).

zmniejszenie nagrody, a w rażących przypadkach całkowite pozbawienie prawa do niej. Aczkolwiek metoda tworzenia funduszu ma charakter pozabodźcowy, to jednak mechanizm podziału środków funduszu wyzwala określone bodźce materialnego zainteresowania załogi. Powiązane są one jednak nie z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa, lecz głównie z przesłankami natury ekonomicznej — dbałością o jakość produkcji.

Nadwyżki środków zakładowego funduszu nagród przekazywane są na uzupełnianie funduszu socjalnego²⁰. Fundusz socjalny tworzony jest na podobnych zasadach, co i fundusz nagród, a więc głównie w ciężar kosztów własnych przedsiębiorstwa. Na fundusz ten przekazywane są nadto wpłaty osób i jednostek organizacyjnych korzystających z usług zakładowej działalności socjalnej, środki finansowe przekazywane przez organizacje społeczne oraz dobrowolne świadczenia pieniężne pracowników²¹. Ma on tym samym w części charakter funduszu społecznego.

Środki funduszu przeznacza się na finansowanie szeroko pojętej działalności socjalnej, w tym na finansowanie wczasów pracowniczych, placówek kulturalnych, sportu itd. Można go również przeznaczyć na pomoc dla pracowników, na finansowanie remontów i inwestycji z zakresu zakładowej działalności socjalnej.

Ostatni z tej grupy, zakładowy fundusz mieszkaniowy, tworzony jest na identycznych zasadach, co i dwie poprzednie konstrukcje. Przeznacza się go na finansowanie: budownictwa mieszkaniowego, przebudowy i remontów mieszkań, kaucji i wkładów mieszkaniowych pracowników itp.²² Formy udzielanej pomocy z funduszu mieszkaniowego są bardzo dogodne. Występują one najczęściej bądź jako zapomogi, bądź pożyczki (długoterminowe, nisko lub wcale nie oprocentowane).

Wszystkie wyżej omówione konstrukcje funduszy materialnego zainteresowania zalicza się, ze względu na zasady tworzenia, do funduszy zabezpieczających środki na finansowanie określonych zadań socjalno-bytowych. Z reguły są to fundusze przeznaczone na finansowanie potrzeb zbiorowych załogi. Tylko jeden z tych funduszy, a mianowicie zakładowy fundusz nagród, ze względu na swoje przeznaczenie, ma odmienny charakter: służy on bowiem osobistym korzyściom poszczególnych pracowników.

Metoda tworzenia tych wszystkich funduszy ma charakter „pozabodźcowy”, brak tu bowiem bezpośrednich związków między wielkością funduszy a wynikami pracy przedsiębiorstwa. Trudno również doszukać się w większości tych konstrukcji bodźców materialnego zainteresowania

²⁰ Por. § 10 Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 1 X 1973 w sprawie zakładowego funduszu nagród (Dz. U. nr 41, poz. 249).

²¹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 XI 1973 w sprawie zakładowego funduszu socjalnego i zakładowej działalności socjalnej (Dz. U. nr 43, poz. 260).

²² Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 XI 1973 w sprawie zakładowego funduszu mieszkaniowego (Dz. U. nr 43, poz. 261).

ujawniających się przez mechanizm podziału środków. Charakter taki ma tylko zakładowy fundusz nagród.

Aczkolwiek we wszystkich opisanych przypadkach o podziale środków funduszy decyduje załoga (samorząd lub związki zawodowe), to jednak przy pozabodźcowej metodzie tworzenia funduszu i w większości przypadków pozabodźcowej metodzie jego przeznaczenia powstaje obawa, iż tego rodzaju rozwiązania w mniejszym stopniu wpływają na zainteresowanie pracowników dobrymi wynikami gospodarczymi przedsiębiorstw niż bezpośrednio partycypowanie w osiągniętym zysku.

Jak wynika z poprzednich rozważań, załoga przez różne formy udziału w zarządzaniu może wywierać duży wpływ na kształtowanie się wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa, skoro jednak wysokość funduszy materialnego zainteresowania załogi ustalana jest niezależnie od tych wyników — wydaje się, iż w takich sytuacjach z orbity zainteresowań załogi może zejść problematyka wyników przedsiębiorstwa, ponieważ nie mają one żadnego związku ze sferą materialnego zainteresowania.

Jest to zjawisko niepokojące. W konsekwencji, nawet bardzo dobrze pomyślany pod względem instytucjonalnym udział załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem w praktyce może funkcjonować bardzo negatywnie. Przyczyną bowiem takiego stanu rzeczy będzie brak związku między udziałem załogi w zarządzaniu a systemem bodźców materialnego zainteresowania.

Podkreślić należy, iż fundusze mające charakter zabezpieczenia stanowią tylko pewien fragment w systemie bodźców materialnego zainteresowania załogi. Obok nich funkcjonują bowiem, a nawet odgrywają zasadniczą rolę, konstrukcje funduszy uzależnionych od wyników przedsiębiorstw, a więc konstrukcje typowo bodźcowe. W Polsce rola tych funduszy jest niewielka, to jest po części usprawiedliwione pewnym odmiennym niż w innych państwach charakterem tak zwanych funduszy „zabezpieczających”.

W polskim systemie funduszy socjalno-bytowych oddziałuje w pewnym stopniu zasada pośredniego powiązania wielkości funduszy z wynikami prac przedsiębiorstwa. Wynika ona z oparcia funduszy materialnego zainteresowania na funduszu płac, odgrywającym w systemie bodźców bardzo istotną rolę.

Zaprzestano bowiem limitowania górnej granicy funduszu płac wskutek czego powstał elastyczny instrument oddziaływania nie tylko na samą załogę, lecz również na całokształt gospodarki przedsiębiorstwa²³. Wysokość funduszu płac uzależniona jest bezpośrednio od osiągniętych przez przedsiębiorstwo efektów ekonomicznych, wyrazem których jest wielkość produkcji dodanej lub wielkość dochodu. Skoro fundusz płac stanowi pod-

²³ Por. np. A. Topiński, *System zachęt materialnych*, w: *Zarys systemu funkcjonowania przemysłowych jednostek inicjujących*, Warszawa 1974, s. 130 i nast.

stawę naliczania funduszy materialnego zainteresowania, to tym samym w sposób pośredni wysokość tych funduszy, przez powiązanie ich z funduszem płac, uzależniona została w pewnym sensie od efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa.

2. Uwzględniając zasady tworzenia funduszy materialnego zainteresowania załogi drugą dużą grupę stanowią te konstrukcje, które tworzone są na podstawie metody bodźcowej, to znaczy uzależnione są od wyników pracy przedsiębiorstwa. W przypadku tej grupy funduszy już same zasady ich tworzenia wywołają określone oddziaływanie bodźcowe. Nie wyklucza to jednak dodatkowego, niejako podwójnego oddziaływania przez mechanizm ich podziału.

Fundusze „bodźcowe” realizować mogą różne cele i zadania w zależności od przyjętych podstaw ich obliczania²⁴. Mogą one bowiem wywierać wpływ na osiągnięcie określonych zadań ekonomicznych (planowana wielkość czy struktura produkcji, jej jakość itp.), osiągnięcie lub przekroczenia planowanego zysku, obniżkę kosztów własnych, prawidłowość obrotu cywilnoprawnego itd. Najczęściej stosuje się konstrukcje umożliwiające realizację kilku zadań łącznie (np. w Bułgarii i ZSRR). W zdecydowanej większości przypadków prawie wszystkie fundusze mają przede wszystkim za zadanie wyzwolenie bodźców zachęcających załogę do osiągnięcia zaplanowanego lub ponadplanowego zysku, a nawet cel ten stanowi ich wyłączne zadanie, przykładem czego jest węgierski fundusz zachęty materialnej, czy też polski fundusz premiiowy kadry kierowniczej.

Węgry są państwem, w którym w najszerszym stopniu wykorzystywany jest zysk w systemie materialnego zainteresowania załogi²⁵. Do dyspozycji przedsiębiorstw węgierskich pozostaje około 58% zysku (stanowi to pozostałość po zapłaceniu podatku od zysku w wysokości 36% oraz wpłat na rzecz rad narodowych w wysokości 6%). Zysk będący w dyspozycji przedsiębiorstwa przeznacza się na rozwój i zachętę materialną. O proporcjach podziału zysku w powyższym zakresie przedsiębiorstwa decydują samodzielnie. Regulacyjne działanie wywiera jedynie podatek pobierany do zysku przeznaczonego na fundusz zachęty materialnej, oparty na silnie wzrastającej progresji.

Opodatkowaniu nie podlega jednak cała część zysku przeznaczonego na zachętę materialne. Z podstawy opodatkowania wyłącza się bowiem odpisy na omówiony już fundusz dobrobytu, co jeszcze bardziej podkreśla „zabezpieczający” charakter tego funduszu. Opodatkowanie funduszu zachęty materialnej odbywa się na podstawie stawek progresywnych. Wy-

²⁴ Por. np. M. Weralski, *Bodźce finansowe a wyniki przedsiębiorstwa*, w: *Wynik finansowy przedsiębiorstwa*, Warszawa 1970, s. 67.

²⁵ Por. np. M. Sochacka-Krysiak, *Niektóre zagadnienia akumulacji finansowej socjalistycznych przedsiębiorstw przemysłowych*, *Finanse* 1974, nr 2, s. 8; M. Weralski, *Opodatkowanie zysków przedsiębiorstw państwowych w socjalizmie*, *Finanse* 1976, nr 3, s. 33 - 34.

sokość progresji zależy od stosunku funduszu do funduszu płac, a zatem przez obciążenie funduszu ma miejsce ściśle powiązanie udziału załogi w wynikach finansowych z całokształtem gospodarki płacowej przedsiębiorstwa.

Fundusz przeznaczony jest na wypłatę indywidualnych nagród i premii. Ich wysokość jest zróżnicowana w stosunku do stopnia udziału poszczególnych pracowników w tworzeniu zysku. W tym celu dzieli się pracowników na trzy kategorie. Do pierwszej zalicza się dyrektorów, do drugiej kierowników i pracowników na stanowiskach samodzielnych, do trzeciej zaś wszystkich pozostałych pracowników. Dla pracowników ustalony jest maksymalny udział w zysku, który wynosi dla poszczególnych grup — 80, 50 i 15% płacy zasadniczej.

Tym samym fundusz zachęty materialnej pełni niejako podwójną rolę — ogólnego funduszu nagród i funduszu premiowania kadry kierowniczej.

Zbliżony w swojej konstrukcji do funduszu zachęty materialnej jest polski fundusz premiiowy kadry kierowniczej²⁶. Fundusz ten uzależniony jest od wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Tworzony jest on bowiem w określonym odsetku zysku, w wyniku czego jego wielkość pozostaje w stałej proporcji do wielkości zysku, który stanowi tu nie tylko podstawę naliczania funduszu, lecz również jest źródłem jego tworzenia.

Fundusz premiiowy, podobnie jak węgierski fundusz zachęty materialnych, podlega progresywnemu opodatkowaniu. Podstawę opodatkowania stanowi tu jednak nie cały fundusz, lecz tylko jego nadwyżka ponad bazę ustaloną procentowo w stosunku do funduszu płac. Również wysokość progresji zależy od stosunku nadwyżki funduszu do funduszu płac²⁷.

Fundusz przeznaczony jest, po wyłączeniu części przekazywanej na rezerwę, na premiowanie kadry kierowniczej i pracowników samodzielnych, a więc nie całej załogi, jak to ma miejsce w funduszu zachęty materialnej. Przyjęto zatem koncepcję powiązania pewnych elementów składowych wynagrodzeń z wynikiem finansowym tylko w stosunku do tych pracowników, którzy mają bezpośredni wpływ (przez podejmowanie określonych decyzji) na uzyskanie dyrektywnych zadań ekonomicznych i finansowych. Natomiast premiowanie pozostałych pracowników odbywa się w ramach funduszu płac.

Argumenty te nie wydają się jednak zbyt przekonujące. W świetle bowiem koncepcji samorządu robotniczego i jego kompetencji również i załoga wywiera istotny wpływ, i to nie tylko przez bezpośrednie formy udziału w zarządzaniu, na kształtowanie się wyników finansowych przedsiębiorstw. Tym samym wydaje się, iż przynajmniej w pewnym stopniu

²⁶ Uchwała Rady Ministrów z 24 XI 1972 w sprawie premiowania pracowników umysłowych zatrudnionych w państwowych przedsiębiorstwach przemysłowych oraz grupujących je zjednoczeniach (M.P. nr 56, poz. 297; zm. M.P. z 1975, nr 12, poz. 69).

²⁷ A. Komar, *Porównawcze opodatkowanie czynników produkcji*, Finanse 1976, nr 2, s. 62.

powinna ona zostać uwzględniona w konstrukcji funduszu premiowego, podobnie jak to ma miejsce w systemie węgierskim.

W literaturze przedmiotu podnosi się, iż powiązanie bodźców materialnego zainteresowania z wynikami finansowymi przedsiębiorstw ma tę wadę, iż zachęca do osiągnięcia zysku „za wszelką cenę”, bez względu na gospodarcze uzasadnienie i celowość. Jest to zagadnienie tym bardziej istotne, iż sama załoga przez różne formy udziału w zarządzaniu może stanowić lub wpływać na decyzje podejmowane w tym zakresie.

Przedstawione konstrukcje funduszy w dużej mierze przeciwdziałają tym tendencjom. Dążność bowiem do maksymalizacji zysku „za wszelką cenę” została skutecznie wyeliminowana przez zastosowanie określonych instrumentów prawnofinansowych. Konstrukcje progresywnych podatków od funduszy materialnego zainteresowania są w tym zakresie niejako „antybodźcem” w systemie bodźców, mającym na celu korygowanie nie tylko wielkości środków finansowych pozostających do podziału między załogę, lecz równocześnie zmuszają ją do kalkulacji ekonomicznej. Osiągnięcie „dodatkowego” zysku ponad ustalone granice, nawiązujące do funduszu płac, staje się w wielu przypadkach nieopłacalne i to nie tylko dla przedsiębiorstwa, lecz również, a nawet przede wszystkim, dla załogi. Do takich zasad można zaliczyć również uprawnienia do utworzenia rezerwy funduszu. Eliminuje to pogoń za szybkimi, lecz nie zawsze gospodarczo uzasadnionymi zyskami. Rezerwa bowiem zabezpiecza w okresach przejściowych wypłatę premii w nie zmienionej wysokości w latach następnych.

Powyższe konstrukcje stanowią przykład dobrego powiązania współdziałania instrumentów finansowych nie tylko z systemem bodźców, lecz również z właściwym i wartościowym udziałem załogi w zarządzaniu.

3. Stosowane są również jeszcze inne „mieszane” konstrukcje funduszy materialnego zainteresowania załogi, mające na celu oddziaływanie na osiągnięcie szeregu zadań ekonomicznych i finansowych, a nie tylko na osiągnięcie zysku, jak to miało miejsce w konstrukcjach omówionych powyżej.

Fundusze te prezentują sobą bardzo szeroki i zróżnicowany zasięg rozwiązań konstrukcyjnych. Do tej grupy funduszy należy zaliczyć: w Rumunii — fundusz premiowy, w NRD — fundusz premiowy i fundusz za osiągnięcia, w ZSRR — fundusz zachęty materialnej i fundusz przedsięwzięć socjalno-kulturalnych i budownictwa mieszkaniowego, w Bułgarii — fundusz dodatkowego materialnego zainteresowania i fundusz przedsięwzięć socjalno-kulturalnych.

W Rumunii, w celu zainteresowania pracowników wynikiem finansowym, cała załoga może korzystać z funduszu premiowego tworzonego bezpośrednio z zysku²⁸. Normy odpisów z zysku na fundusz są różnicowane

²⁸ Por. L. Szyszko, *System finansowy państwowych przedsiębiorstw przemysłowych w Rumuńskiej Republice Socjalistycznej*, *Finanse* 1972, nr 9, s. 30.

dla poszczególnych resortów w formie niejednolitej stawki procentowej. Wysokość odpisów uzależniona jest od spełnienia licznych przesłanek, a mianowicie: od wykonania ogólnego planu produkcji, od wykonania planu zysku, od nieprzekroczenia planowanych kosztów, od wykonania zadań w zakresie umów i od wykonania ustalonych zadań eksportowych. Niespełnienie jednego z powyższych wymogów pociąga za sobą redukcję premii do 15% z każdego tytułu.

Przy przekroczeniu planu zarówno w zakresie zadań rzeczowych, jak i finansowych, fundusz premiowy pozostaje bez zmiany, w czym uwidoczni się redukcyjny charakter funduszu. Pociąga to za sobą szereg negatywnych zjawisk, jak: niechęć do lepszego wykonywania zadań wpływających na przekroczenie planu oraz tendencje do ukrywania rezerw.

Fundusz premiowy dzielony jest pomiędzy załogą proporcjonalnie do płac podstawowych — w zasadzie na koniec roku. Jedynie 25% środków funduszu może być uruchomione w ciągu roku w formie zaliczki.

Z zysku przedsiębiorstwa tworzony jest również fundusz premiowy w Niemieckiej Republice Demokratycznej. Przy ustalaniu norm odpisów na ten fundusz uwzględnia się takie czynniki, jak: przyrost produkcji, postęp techniczno-ekonomiczny oraz wzrost eksportu. Powyższe przesłanki wskazują wyraźnie na prymat wykonania określonych zadań rzeczowych²⁹, a nie na prymat osiągnięcia określonej wielkości zysku. System ten ma więc na celu niwelowanie pogoni przedsiębiorstw za nie uzasadnionymi gospodarczo zyskami. Fundusz premiowy wykorzystywany jest jako stymulator zwiększenia zainteresowania załogi podwyższeniem produkcji, wydajności pracy oraz postępem techniczno-ekonomicznym. Fundusz służy bowiem w ciągu całego roku do wypłacania premii i nagród za wykonanie określonych zadań.

Ciekawą i oryginalną konstrukcję w niemieckim systemie materialnego zainteresowania załogi stanowi fundusz za osiągnięcia. Przeznaczenie funduszu jest podobne jak funduszu premiowego i funduszu socjalno-kulturalnego. Fundusz ten ma wybitnie bodźcowy charakter, o czym świadczą najlepiej źródła jego tworzenia³⁰. Na rzecz funduszu za osiągnięcia przeznaczona jest bowiem: część funduszu płac w wysokości 1,2% za każdy procent przekroczenia wydajności pracy, 50% oszczędności osiągniętych w zużyciu podstawowych paliw i surowców oraz 50% dodatkowego zysku, osiągniętego w wyniku poprawy jakości produkcji.

Według nieco odmiennych zasad tworzone są fundusze materialnego zainteresowania załogi w ZSRR i w Bułgarii. Występuje bowiem tutaj silniejsze powiązanie bodźców dla załogi z całokształtem gospodarki płaco-

²⁹ Por. B. Stolarek, *Stymulowanie jakości produkcji w Niemieckiej Republice Demokratycznej*, *Finanse* 1976, nr 12, s. 45.

³⁰ R. Szarota, *System ekonomiczno-finansowy państwowych przedsiębiorstw przemysłowych w Niemieckiej Republice Demokratycznej*, *Finanse* 1973, nr 1, s. 66-67.

wej przedsiębiorstwa. W ZSRR zarówno fundusz zachęty materialnej, jak i fundusz przedsięwzięć socjalno-kulturalnych i budownictwa mieszkaniowego tworzone są z zysku na podstawie normy procentowej ustalonej w stosunku do planowanej sumy funduszu płac. Wysokość norm ustala się w zależności od wskaźnika rentowności, od wzrostu produkcji lub od wzrostu zysku³¹. Decyzja w sprawie zastosowania odpowiednich podstaw wpływających na wysokość norm należy do ministerstw resortowych, co daje możliwość daleko posuniętej indywidualizacji norm ustalonych dla poszczególnych grup przedsiębiorstw. Ponadto stosowanie wskaźników przyrostowych daje możliwość dalszego różnicowania odpisów w stosunku do odpisów planowych, ustalonych na bazie funduszu płac. W sytuacji bowiem, gdy przedsiębiorstwo przekroczy wskaźnik, ma prawo do dodatkowych odpisów, w sytuacji zaś odwrotnej, odpisy relatywnie maleją.

Fundusz zainteresowania materialnego przeznaczony jest na premie i nagrody dla pracowników, natomiast fundusz socjalno-kulturalny przeznaczony jest w wysokości co najmniej 40% na budownictwo mieszkaniowe, w pozostałej zaś służy poprawie warunków kulturalno-bytowych załogi.

Fundusz socjalno-kulturalny tworzony jest nie tylko z zysku, ale nadto może być zasilany zyskiem ponadplanowym (90%), środkami funduszu zachęty materialnej (20%) oraz kredytem bankowym³². Podstawa finansowa funduszu jest więc bardzo szeroka.

Fundusz przedsięwzięć tworzony jest niemal we wszystkich grupach przedsiębiorstw. Podkreślić jednak należy, iż dysproporcje w wielkości środków funduszu liczone na jednego zatrudnionego są w poszczególnych branżach dość znaczne. W celu częściowego wyrównania tych dysproporcji w literaturze radzieckiej wysunięto propozycje dokonywania odpisów na fundusz przedsięwzięć w równym procencie do wykonania funduszu płac dla wszystkich jednostek³³. Jest to teza o tyle słuszna, iż w ZSRR zakończony został proces regulacji wynagrodzeń, a tym samym znaczenie poszczególnych branż w gospodarce narodowej znajduje swoje odzwierciedlenie w płacach. Przeprowadzenie takiej reformy zmieniłoby znacznie charakter funduszu. Z konstrukcji typowo bodźcowej fundusz ten przemieniłby się w konstrukcję zabezpieczenia określonych środków na finansowanie działalności socjalno-bytowej.

W Bułgarii, podobnie jak w ZSRR, tworzone są dwa fundusze materialnego zainteresowania: fundusz dodatkowego materialnego zainteresowania i fundusz przedsięwzięć socjalno-kulturalnych.

³¹ EL W. Garetowski, *Finansowyje metody stimulirowanija intensyfikacji proizwodctwa*, Moskwa 1972, s. 167 i nast.

³² *Finansy predprijatij i otraslej narodnowo hoziajstwa*, Moskwa 1973, s. 166a.

³³ Por. E. J. Kapustin, *Obszczastwiennyje fondy i rost blagosostojanija naroda w SSSR*, Moskwa 1962, s. 54-55.

Fundusz dodatkowego, materialnego zainteresowania tworzony jest z zysku na podstawie wieloletniego normatywu procentowego. Normy odpisów ustalane są dla poszczególnych zjednoczeń przez Radę Ministrów łącznie z normatywem określającym fundusz płac w proporcji 1 : 9. Związek między tymi dwoma funduszami uwidocznia się także w możliwości zasilania funduszu bodźców środkami funduszu płac. Różnica bowiem między normatywnym a naliczonym w stosunku do globalnego dochodu funduszem płac przekazywana jest na fundusz bodźców.

Środki funduszu uzupełniających bodźców materialnych przeznacza się przede wszystkim na utworzenie funduszu rezerwowego, pozostała zaś część wykorzystywana jest na premie i nagrody dla załogi, przeważnie za uzyskane efekty jakościowe.

Z zysku przedsiębiorstwa tworzony jest również fundusz przedsięwzięć socjalno-kulturalnych. Fundusz ten zasilają nadto odpisy amortyzacyjne od gospodarki mieszkaniowej, zysk osiągnięty z działalności socjalno-bytowej oraz 75% oszczędności funduszu zasiłków chorobowych³⁴. Co najmniej 35% funduszu przeznacza się na budownictwo mieszkaniowe i ogólne. Pozostałą zaś część środków przeznacza się na finansowanie zakładowej ochrony zdrowia, pomocy dla chorych, opieki nad dziećmi pracowników oraz nagród jubileuszowych.

4) W dotychczasowej praktyce gospodarczej państw socjalistycznych występują zasadnicze dwie metody wykorzystania bodźców materialnego zainteresowania załogi. Pierwsza z nich polega na powiązaniu z systemem bodźców tylko ruchomej części wynagrodzenia (premie, nagrody) i stosowana jest we wszystkich omówionych dotychczas systemach. Druga zaś metoda polega na uzależnieniu od zysku lub jego różnych transformacji ekonomicznych całości wynagrodzenia. System ten stosowany jest w Czechosłowacji, a przede wszystkim w Jugosławii.

W Czechosłowacji w ramach podziału dochodu czystego wydziela się fundusz wynagrodzenia materialnego pracowników³⁵. Fundusz ten jest źródłem wszelkich rodzajów płac (podstawowych i dodatkowych). Płaca każdego pracownika składa się z części stałej oraz części zmiennej. Część stała obejmuje wynagrodzenie zgodnie z ustalonym systemem taryfowym i siatką uposażeń. Pozwala to państwu na realizowanie odpowiedniej polityki płacowej i utrzymanie celowego zróżnicowania wynagrodzeń między poszczególnymi branżami i różnymi kategoriami pracowników. Natomiast wynagrodzenia ustalane w ramach części zmiennej (około 15%) uzależnio-

³⁴ *Sbornik normativni aktove, metodiceski ukazanja i drugi dokumenti po prilaganeto na ekonomiceskija mehanizm 1971 - 1975 g.* Nauka i Izkustwo, Sofija 1973, s. 203-207.

³⁵ *Planowanie i zarzadzanie gospodarką narodową w krajach socjalistycznych*, tłum. z rosyjskiego, Warszawa 1971, s. 367 i nast.

ne są od indywidualnego wkładu pracy oraz od wyników pracy całego przedsiębiorstwa. Zachodzi analogia do systemu premii i nagród.

W Jugosławii podziałowi między załogą podlega fundusz dochodów osobistych³⁶. Stanowi on część dochodu czystego danego przedsiębiorstwa, która nie została przeznaczona na rozszerzenie jego działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa jugosłowiańskie dysponują pełną samodzielnością w gospodarowaniu funduszem dochodów osobistych. Jedynym istniejącym w tym zakresie ograniczeniem jest ustalony centralnie minimalny dochód osobisty. Ustalanie natomiast taryfikatorów płacowych należy do kompetencji poszczególnych przedsiębiorstw, co może prowadzić do dużych dysproporcji płacowych nawet w tych samych układach branżowych. Podział funduszu dochodów osobistych dokonuje się na podstawie tak zwanej analitycznej metody oceny stanowisk pracy. Metoda ta opiera się na czterech podstawowych grupach wymogów, a mianowicie: wiadomości i umiejętności, odpowiedzialności, wysiłku oraz warunkach pracy. Na podstawie powyższych kryteriów samorząd pracowniczy ustala indywidualne zarobki. Ściśle przy tym przestrzegana jest zasada, aby zarobki nie rosły szybciej niż wydajność pracy.

Jak wynika z prezentowanych konstrukcji, fundusze materialnego zainteresowania załogi wykorzystuje się w niektórych państwach socjalistycznych jako bodźce oddziałujące na szereg różnych elementów i zadań ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw, jak: zysk, rentowność, wielkość produkcji, wysokość kosztów, postęp techniczno-ekonomiczny, prawidłowość obrotu cywilnoprawnego itd.

Wszystkie te konstrukcje oparte są na założeniu mobilizowania załogi do wykonania szeregu zadań ekonomiczno-finansowych. Powiązania różnych form oddziaływania w jedną całość pozwala na wielostronne działanie tych funduszy. Pewną wadę tych konstrukcji można upatrywać w tym, iż stymulowanie przez niewielką część wynagrodzenia kilku zadań łącznie jest skomplikowane, a powiązanie i zależność od nich jest często nieuchwytna dla załogi przedsiębiorstwa. Tych wad nie wykazują konstrukcje, które koncentrują się na uzależnieniu bodźców od mniejszej liczby warunków i osiągniętych zadań ekonomiczno-finansowych.

III

Przeprowadzona analiza konstrukcji funduszy materialnego zainteresowania załogi pozwala stwierdzić duże zróżnicowanie w systemach poszczególnych państw socjalistycznych. Podczas gdy w jednych koncepcjach

³⁶ S. Krajewski, *System zarządzania w przemyśle jugosłowiańskim*, Warszawa 1955, s. 197 i nast.

usiłuje utrzymać się odpowiednio zreformowany model bodźców, odnoszący się tylko do ruchomej części wynagrodzenia (premie, nagrody itd.), w innych podejmuje się próbę zastosowania bardziej szerokiego pod względem przedmiotowym modelu bodźców, opierającego się głównie koncepcji dochodu czystego.

Przyjęte rozwiązania nie są jednolite. Wskazują na to zarówno źródła, jak i zasady tworzenia poszczególnych funduszy. W różnych rozwiązaniach występuje jednakże pewna prawidłowość. Wszystkie bowiem fundusze materialnego zainteresowania można podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwszą z nich stanowią fundusze uzależnione od wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa — tak zwane fundusze bodźcowe. Drugą zaś grupę obejmują fundusze, na które wyniki ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa nie mają żadnego lub prawie żadnego wpływu. Tym samym przyjmują one charakter pewnego zabezpieczenia środków finansowych na pokrycie określonych wydatków socjalno-bytowych.

Funkcjonowanie w systemach finansowych przedsiębiorstw socjalistycznych tych dwu odmiennych grup funduszy materialnego zainteresowania może w różny sposób wpływać na faktyczny udział załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Skoro załoga przez różne formy udziału w zarządzaniu może wywierać istotny wpływ na kształtowanie się wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa, właściwszy wydaje się model gospodarki funduszowej, w którym następuje bezpośrednie powiązanie wielkości funduszy materialnego zainteresowania z tymi wynikami. Koncepcja taka jest koncepcją spójną, wyzwalającą niejako podwójnie określone bodźce. Po pierwsze, przez aktywny i właściwy udział załogi w zarządzaniu w celu osiągnięcia wysokich podstaw dla tworzenia funduszy i po wtóre, przez sam podział tak naliczonego funduszu.

Natomiast przy metodzie ustalania funduszu materialnego zainteresowania niezależnie od wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa powstaje obawa, iż sam udział załogi w zarządzaniu może być mniej aktywny. Nie będzie ona bowiem materialnie dostatecznie zainteresowana polepszeniem wyników ekonomiczno-finansowych, gdyż w przyjętej konstrukcji wynik bezpośrednio nie kształtuje wysokości funduszy socjalno-bytowych oraz wysokości premii i nagród.

Trudno jest w pełni jednoznacznie określić, który model funduszu zainteresowania materialnego można by uznać za idealny. Metody zarządzania w poszczególnych państwach socjalistycznych są różnorodne, a nadto i zadania oraz profil działania przedsiębiorstw są zróżnicowane, z tego też względu i pomiędzy konstrukcją poszczególnych funduszy różnice są nieuniknione. Można natomiast stwierdzić, iż fundusze materialnego zainteresowania stanowią stałą i ważną instytucję w całości kształcie systemu zarządzania przedsiębiorstwami państwowymi, instytucję bezpośrednio związaną i wpływającą z przyjętej zasady udziału załogi w zarządzaniu.

LA PARTICIPATION DU PERSONNEL À LA GESTION DE L'ENTREPRISE ET LES STIMULANTS DE L'INTÉRESSEMENT MATÉRIEL

Résumé

Dans les systèmes des Etats socialistes particuliers on applique de très différentes formes et constructions de la participation du personnel à la gestion ainsi que les stimulants de l'intéressement matériel, ce qu'est dicté généralement par l'acceptation de différentes méthodes de diriger les entreprises.

La participation du personnel à la gestion de l'entreprise d'Etat socialiste se réduit aux trois modèles de base: le premier parmi eux consiste en formation à ce but d'une forme juridique spécifique sous la forme de l'autogestion ouvrière (Bulgarie, Yougoslavie et Pologne), le deuxième se met en évidence dans les attributions élargies des syndicats professionnels, le dernier cependant consiste en rejet du principe de la direction unipersonnelle en introduisant la gestion collégiale de l'entreprise (Roumanie).

A l'égard des formes différenciées dans la gestion de l'économie nationale, les compétences du personnel dans la sphère de la gestion de l'entreprise se forment différemment dans les Etats particuliers, en donnant dans cette sphère les attributions moindres ou plus grandes. Cependant dans tous les Etats on a largement formé les attributions du personnel dans la sphère de décider sur les affaires de travailleur — et spécialement dans la sphère de fixer le montant des primes et des prix. Cela résulte du droit à décider de la division des fonds sociaux et d'existence, ou bien même la décision de leur montant (p. ex. en Hongrie).

La participation du personnel à la gestion ainsi que le système convenable des stimulants de l'intéressement matériel ont pour but l'émancipation de l'initiative des travailleurs particuliers. La fixation indépendante par le personnel de la participation aux fonds particuliers sociaux et d'existence et aussi la décision de leur montant constitue un instrument supplémentaire de ce système — mettant en évidence non seulement son caractère de stimulant mais surtout cela témoigne de la réalisation de l'autogestion.

Les solutions acceptées dans les Etats socialistes particuliers dans la sphère de la construction des fonds de l'intéressement matériel ne sont pas uniformes. Cela montrent les sources ainsi que les principes de la création des fonds particuliers. Dans les solutions acceptées il paraît cependant une certaine régularité. Tous les fonds de l'intéressement matériel on peut les diviser en deux groupes fondamentaux. Le premier d'entre eux constituent les fonds qui dépendent des effets économique-financiers des entreprises — ainsi nommés les fonds de stimulation. Le deuxième groupe embrassent les fonds où les effets économique-financiers de l'entreprise n'ont aucune ou presque aucune influence. Ainsi ils prennent le caractère d'une certaine assurance des moyens financiers pour payer les dépenses déterminées sociales et d'existence.

Du point de vue de la participation du personnel à la gestion plus convenable est le premier modèle des fonds de l'intéressement matériel. Cette conception est une conception cohérente délivrant les stimulants pour ainsi dire déterminés doublement. Premièrement, par la participation active du personnel à la gestion en but d'acquérir des bases élevées pour créer des fonds et deuxièmement par la participation elle-même au fond ainsi calculé.

En cas de la deuxième méthode le personnel sera moins actif dans l'intéressement pour améliorer les effets économique-financiers, car ces derniers ne forment pas le montant des fonds de l'intéressement matériel.