

ZDZISŁAW DĄBROWSKI

## PLANISTYCZNE RACHUNKI SFERY PRODUKCYJNO-EKSPLOATACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

### I. OBSZAR DECYZYJNY I PODSTAWOWE RACHUNKI

W całokształcie działalności przedsiębiorstwa istotne miejsce zajmuje sfera produkcyjno-eksploatacyjna, która jest podstawową sferą wyróżniającą dane przedsiębiorstwo pod względem charakteru i profilu gospodarczego, specjalizacji pracy wytwórczej i przynależności branżowej. Sfera ta łącznie ze sferą zaopatrzenia i zbytu, zwaną też sferą handlową, determinują kształtowanie się sfery dochodowej i majątkowej przedsiębiorstwa, wyrażające osiągnięte efekty finansowe przez rozwijanie określonej jego działalności produkcyjnej i handlowej. Przy danej, konkretnej sytuacji handlowej przedsiębiorstwa, sfera produkcyjno-eksploatacyjna i podstawowe mechanizmy ekonomiczne jej funkcjonowania mają decydujący wpływ na powstawanie kosztów i efektów podejmowanych działań gospodarczych, stwarzając lepsze lub gorsze możliwości dla wynga rodzenia załogi i dynamizowania rozwoju przedsiębiorstwa. Występujące rozwiązania ogółu rachunków sfery produkcyjno-eksploatacyjnej, rozpatrywane od strony proceduralnej i metodologicznej nie mogą być dlatego kształtowane na zasadach księżycowej ekonomii, lecz powinny być zgodne z dyrektywami zasady racjonalnego gospodarowania, wyzwalającymi proefektywnościową i akumulacyjną orientację działania. W teoretycznych rozważaniach możliwe jest bardzo różne modelowanie podstaw i sposobów przeprowadzania rachunków, dotyczących omawianej tu sfery działalności przedsiębiorstwa, jednak nie Wszystkie rozwiązania są jednakowo racjonalne, sprawne i pożądane z punktu widzenia praktyki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Praktyka przeprowadzania tych rachunków, wykształcona przez system nakazowo-rozdzielczy i sankcjonowania oficjalnie przez wiele lat istnienia Polski Ludowej kłóci się stanowczo z logiką rachunku ekonomicznego i racjonalnego planowania, ugruntowała złe nawyki działania ekonomicznego i przyniosła znaczne szkody gospodarcze. Wprowadzane ostatnio, tj. po 1982 r., zmiany systemu funkcjonowania gospodarki narodowej, zmierzające do podniesienia

rangi decyzyjnej przedsiębiorstwa, zdecydowanego oparcia mechanizmu jego działania na zasadach samodzielności, samorządności i samofinansowania<sup>1</sup>, wymagają gruntownej reorientacji i zmiany tradycyjnych procedur rachunkowych, którymi objęta była dotychczas sfera produkcyjno-eksploatacyjna.

Obszar decyzyjny, związany ze sferą produkcyjno-eksploatacyjną, jest bardzo rozległy i zróżnicowany, dotyczy całokształtu spraw o charakterze ekonomicznym, technicznym, technologicznym i organizacyjnym, rozwiązywanych na gruncie istniejącego aktualnie rzeczowego potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa, którego zasadniczym wyznacznikiem jest posiadany majątek trwały. Wszelkie decyzje typu inwestycyjnego, polegające na modernizacji i rekonstrukcji, rozbudowie i nowym budownictwie, czy zakupach maszyn i urządzeń, jeśli indukowane są poszerzeniem skali lub unowocześnieniem działalności produkcyjno-eksploatacyjnej należą do sfery inwestycyjnej, zwanej też sferą majątkową i tam znajdują swoje rozwiązanie. Jeśli poszerzenie skali produkcji i doskonalenie procesu wytwarzania dokonują się natomiast na podstawie rozporządzalnego zasobu majątku trwałego, to wszystkie zapadające tu decyzje, dotyczące zmiany wielkości, struktury i intensywności funkcjonowania czynnika ludzkiego, surowcowego i majątkowego zaliczamy do sfery produkcyjno-eksploatacyjnej. Decyzje te wpływają zwykle na zmiany techniki i technologii wytwarzania, organizacji pracy i procesu wytwarzania, lecz nie wyczerpują jednak całokształtu decyzji sfery produkcyjno-eksploatacyjnej, których zasięg jest znacznie większy i wykracza zdecydowanie poza obszar gospodarowania (tj. pozyskiwania, alokacji i wykorzystania) czynnikami produkcji. Występują tu również decyzje, odnoszone do fazy przygotowania produkcji i kształtowania samej produkcji, rozpatrywanej głównie z punktu widzenia wielkości i dynamiki, struktury asortymentowej i procesów jej ewolucji, stopnia nowoczesności, znaku jakości i wskaźników gatunkowości wytwarzanej produkcji. Poza wskazanymi już decyzjami, należy jeszcze wymienić decyzje, które dotyczą różnych aspektów tzw. niezależnego (nieinwestycyjnego) postępu technicznego, stopnia i kierunków wykorzystania istniejącego potencjału wytwórczego, gospodarki remontowej i narzędziowej, a także rozległych zagadnień systemu motywacji i wynagradzania pracowników.

Jak widać, sfera produkcyjno-eksploatacyjną obejmuje wielopłaszczyznowe, rzeczowe i osobowe aspekty działalności przedsiębiorstwa na krótką metę, stanowiąc nie tylko istotną podstawę ogólnego mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz również główne determinanty kształtowania się kosztów produkcji i osiągniętych efektów finansowych. Nie wszystkie jednak, z wymienionych dotychczas zagadnień tej sfery,

<sup>1</sup> Ustawa z 25 IX 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych; D. U. 1981 nr 24, poz. 122, art. 1.

odgrywają jednakową rolę sprawczą dla wyzwiania proefektywnościowej i dynamicznej orientacji działania przedsiębiorstw, stąd niezbędne jest zwracanie szczególnej uwagi na wodzące ogniwa przyjmowanych tu rozwiązań systemu gospodarczego. Pomijając wiele istniejących faktycznie i zróżnicowanych powiązań wzajemnych, którymi charakteryzuje się sfera produkcyjno-eksploatacyjna, podstawowego znaczenia nabierają związki ekonomiczne, występujące między takimi korelatami, jak produkcja — osobowe czynniki produkcji — wynagradzanie pracowników, gdzie przyjęty system interakcji i sekwencje metodologicznych rozwiązań przesadzają o racjonalności funkcjonowania przedsiębiorstwa. W naszych przedsiębiorstwach, funkcjonujących bardzo długo (od 1950 r.) na rozwiązaniach ideowych systemu nakazowo-rozdzielczego, rachunki planistyczne dotyczące wymienionych trzech zagadnień ekonomicznych, oparte były na nieefektywnościowych zasadach, nie skłaniały agresywnie do oszczędzania rzeczowych i osobowych czynników produkcji, lecz przeciwnie — wykształcały nakładochłonnościowe orientacje gospodarowania. Istotnej reorientacji tych rachunków z punktu widzenia proceduralno-metodologicznego i ich skutków ekonomicznych zamierza dokonać wprowadzana począwszy od 1982 r. reforma gospodarcza, wyzwalaając przedsiębiorstwa spod wpływu tradycyjnej ideologii planowania gospodarczego i stwarzając im niezbędne podstawy do rozwijania samodzielnych rachunków ekonomicznych. Pomimo uzyskania znacznej autonomii decyzyjnej, większość naszych przedsiębiorstw nie zaczęła jeszcze opierać podstawowych rachunków sfery produkcyjno-eksploatacyjnej na nowych zasadach systemowych, indukowanych obecnymi rozwiązaniami reformy gospodarczej i ciągle pozostaje zbyt silnie obciążona nawykami starych procedur rachunkowych.

## II. TRADYCYJNE PODSTAWY I MECHANIZM PLANOWANIA

W centralistycznym systemie planowania i zarządzania, samodzielność decyzyjna przedsiębiorstwa jest bardzo ograniczona i wszystkie podstawowe decyzje, odnoszone do sfery produkcyjno-eksploatacyjnej, narzucają się przedsiębiorstwom ze szczybla centrum, które posługuje się głównie instrumentami nakazów i zakazów działania. Dotyczy to bezwzględnie wymienionych już trzech kluczowych zagadnień ekonomicznych, tj. produkcji, osobowych czynników produkcji i wynagradzania pracowników, kształtowanych stale na zasadach preferencji centrum i wprowadzanych stanowczo — pomimo toczących się licznych przetargów — do planów działalności przedsiębiorstw. Wymienione zagadnienia stawały się zawsze przedmiotem szczególnej uwagi centrum, Wyrażającym swoje preferencje nie tylko odnośnie do globalnych rozmiarów narzucanych wiel-

kości, lecz również wewnętrznych ich struktur, kształtowanych według różnych przekrojów o charakterze rzeczowym, osobowym i czasowym. Na podstawie obowiązujących dotychczas (od początku lat pięćdziesiątych) i niewiele jednak zmienianych faktycznie rozwiązań systemowych, realizowanych przez centrum i przedsiębiorstwa uspołecznione można zapisać generalną formułę interakcji i sekwencji metodologicznych, zachodzących między omawianymi wielkościami sfery produkcyjno-eksploatacyjnej. Jest to następująca formuła ideowa, charakteryzująca główne ciągi zależności analitycznych i planistycznych:

$$P - F_p - S_p - Z,$$

gdzie:

$P$  — produkcja przedsiębiorstwa liczona według mierników brutto lub netto,

$F_p$  — ogólny fundusz płac przedsiębiorstwa,

$S_p$  — średnia płaca nominalna pracownika przedsiębiorstwa,

$Z$  — ogólny osobowy stan załogi przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia przeprowadzanych tu rachunków ekonomicznych, w tym również rachunków prospektywnych, jest oczywiście produkcja, wyrażana dawniej przede wszystkim za pomocą mierników brutto, tj. produkcji globalnej i produkcji sprzedanej, a począwszy natomiast od reformy wogowskiej (1978 r.) najczęściej za pomocą mierników netto, zwłaszcza zaś produkcji dodanej (różnych jej formuł) i produkcji sprzedanej netto<sup>2</sup>. Dla prowadzenia dalszych wywodów, zajmujących się analizą występujących współzależności, oceną ich poprawności i skutków ekonomicznych nie trzeba podawać bliższych wyjaśnień na temat podstaw określania produkcji, jej zgodności z efektywnym popytem i rozporządzalnym potencjałem wytwórczym, czy też wielu innych jeszcze kwestii dotyczących produkcji. Całkiem wystarczy przyjęcie założenia, że produkcja jest każdorazowo dla przedsiębiorstwa wielkością daną, narzucaną odgórnie na podstawie centralnej skali preferencji i przy uwzględnieniu zgłaszanych kontrproponycji przedsiębiorstwa, wykazując co najmniej ogólne intencje racjonalności gospodarowania i planowania działalności przedsiębiorstwa. Wielkość produkcji i zarys jej grupowej struktury asortymentowej, łącznie z przybliżoną znajomością pracochłonności technologicznej produkcji, stawały się następnie główną podstawą przydzielania przedsiębiorstwom wielkości osobowego funduszu płac, który podlegał automatycznym, plusowym lub minusowym korektom bankowym na zasadzie stopnia przekroczenia lub niewykonania planu

<sup>2</sup> Por. K. Golinowski, *Zasady funkcjonowania nowego systemu ekonomiczno-finansowego WOG*, Warszawa 1976, s. 57-76; Z. Fedak, *Mierniki produkcji netto*, Rachunkowość 1986, nr 5 - 6, s. 133 - 137.

produkcji. W praktyce był to bardzo przybliżony, prowizoryczny nawet rachunek funduszu płac nie osadzony silnie na realiach gospodarczych przedsiębiorstwa i spodziewający się gestów płacowych ze szczybla centrum, wyzwalający nieustanne przetargi o uzyskanie niskich, możliwie najniższych zadań produkcyjnych i wytargowanie równocześnie wysokich, możliwie najwyższych środków na wynagrodzenia zatrudnionych pracowników. Taki rachunek funduszu płac, przeprowadzany na podstawie centralnej znajomości produkcji każdego przedsiębiorstwa i próbach bezpośredniego wiązania przez centrum obydwu tych kategorii ekonomicznych, przy słabym uwzględnianiu ogólnej pracochłonności produkcji i stopnia przekraczania norm pracy, występujących relacji między pracochłonnością technologiczną a pozatechnologiczną nigdy nie uzyskał szerszej aprobaty ze strony przedstawicieli teorii i był poddawany ostrej krytyce.

W każdym systemie planowania i zarządzania, w tym również i centralistycznym, wynagrodzenia pracownicze są niezwykle ważną kategorią systemu motywacji i całego systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa, której moduły rachunkowe wywołują rozległe i wielokierunkowe reperkusje ekonomiczne. Wynagrodzenia pracownicze stanowiły od wielu lat i nadal stanowią z reguły nie dużą — jeśli dotyczy to rozwiązań systemowych funkcjonowania przedsiębiorstw uspołecznionych — część wartości produkcji globalnej i kosztów własnych produkcji przemysłowej, nie przekraczając 20, a często nawet 15% ogólnego ich wolumenu. Natomiast wpływ wynagrodzeń pracowniczych na kształtowanie się wielkości produkcji i kosztów własnych jest olbrzymi, bo reperkusje ekonomiczne ich oddziaływania wykraczają daleko poza sferę opłacania ludzkiego czynnika produkcji, tj. zwłaszcza wielkości i udziału kosztów płacowych ogółem. Wykształcając zaangażowane i efektywne postawy pracownicze, niezbędną intensywność i dyscyplinę pracy, przestrzeganie reżimów technologicznych i racjonalną eksploatację urządzeń produkcyjnych, opłacanie pracy ludzkiej determinuje ze swej strony pozycję kosztów materialnych, całkowitych kosztów własnych produkcji, ogólny wolumen produkcji i uzyskiwane efekty finansowe. Przy danej wielkości funduszu płac można osiągnąć bardzo różne, ilościowo i wartościowo określone rozmiary produkcji, wielkość kosztów własnych i wyniki finansowe, a cały problem sprowadza się głównie do racjonalnego określenia niezbędnego, globalnego funduszu płac i właściwego jego zagospodarowania przez odpowiednie rozwiązania systemu wynagradzania pracowników. Ogółu wymienionych zagadnień płacowych, odnoszonych do szczybla przedsiębiorstw, nie potrafi jednak rozwiązać bardziej poprawnie i skutecznie centrum, bo przekracza to możliwości jego racjonalnego poznania i dyspozycji gospodarczej, natomiast uzurpowanie sobie takich uprawnień decyzyjnych jest wyrazem centralistycznych koncepcji pań-

stwa, które wykonuje funkcje dyrektora gospodarki narodowej<sup>3</sup> i nie znajduje sensownego uzasadnienia ekonomicznego.

Wyżej przedstawiona formuła, opisując podstawowy układ zależności sfery produkcyjno-eksploatacyjnej, wymienia na trzecim miejscu, tj. oprócz produkcji i funduszu płac, wyznaczanego bezpośrednio w stosunku do ogólnych rozmiarów produkcji, średnią płacę nominalną pracowników danego przedsiębiorstwa, która wyznaczana była również centralnie i miała charakter nieprzekraczalnego limitu. Limit ten narzucany był przedsiębiorstwom przez jednostki nadrzędne, zjednoczenia i ministerstwa, a wyprowadzano go zwykle na zasadzie makroekonomicznych, dość ogólnych i przybliżonych kalkulacji, wyrażających preferencje centrum do poszczególnych gałęzi i branż wytwarzania, co stanowiło też główną podstawę zróżnicowania średnich płac między przedsiębiorstwami uspołecznionymi. Przy danych, limitowanych rozmiarach funduszu płac, limit średniej płacy całkiem jednoznacznie przesądzał równocześnie dla każdego przedsiębiorstwa ogólny stan jego zatrudnienia, który miał charakter wynikowego wskaźnika dyrektywnego (limitu), a struktura zatrudnienia według podstawowych grup pracowniczych określana była na odrębnej, raczej mało analitycznej drodze ustaleń centralnych. Wszystkie obliczenia dotyczące funduszu płac i zatrudnienia były — jak widać — przeprowadzane poza rachunkiem wydajności pracy, a ten istotny parametr efektywnościowej działalności przedsiębiorstwa miał zupełnie uboczne znaczenie i był wynikiem podzielenia wielkości produkcji przez ilość zatrudnionych, których ogólny stan wyliczano według logiki przytoczonej uprzednio formuły. W taki sposób przeprowadzane rachunki płacowo-zatrudnieniowe skierowują nieuchronnie przedsiębiorstwo na tory antyefektywnościowej, nie innowacyjnej i mało dynamicznej działalności gospodarczej, ponieważ wydajność pracy nie jest bezpośrednio włączona do zasadniczej procedury rachunkowej i powstaje dopiero z procesu wynikania dwóch wcześniej wyliczonych wielkości ekonomicznych, tj. produkcji i zatrudnienia. Osłabia to i podważa równocześnie cały system podstawowych rachunków sfery produkcyjno-eksploatacyjnej, który pozabawiony zostaje właściwej orientacji ekonomicznej, zmierza do maksymalizacji funduszu płac i zatrudnienia, wzrostu kosztów własnych produkcji i umniejszania efektów finansowych, co ogranicza następnie możliwości akumulacyjne przedsiębiorstwa i podstawy jego dalszego, bardziej dynamicznego rozwoju. Wyłączenie rachunków wydajności pracy z ogólnej procedury kalkulacji planistycznej stało się zapewne przyczyną, że ten obszar zagadnień ekonomicznych był od samego początku naszych, polskich doświadczeń planowania i nadal pozostaje jeszcze najsłabszą dzie-

<sup>3</sup> Por. W. Wilczyński, *Polska reforma gospodarcza po czterech latach a kryteria oceny systemów ekonomicznych*, w: *Reforma gospodarcza oraz warunki jej powodzenia*, Poznań 1986, s. 14 i 24-26.

dziną rozwiązań planistycznych, wymaga też niezbędnego wsparcia teorii planowania dla przełamania złych nawyków i tradycji rachunkowych, na których zasadał się centralistyczny system funkcjonowania gospodarki narodowej.

### III. AKTUALNE WYMOGI I PROCEDURA PLANOWANIA

Pod wpływem obecnej reformy gospodarczej, wdrażanej od początku 1982 r., system nakazowo-rozdzielczy poddany został dość radykalnym procesom ograniczania i likwidacji, a samodzielność decyzyjna przedsiębiorstwa doczekała się nowych, bardziej odważnych i nowatorskich rozwiązań, nie znanych dotychczas naszej praktyce możliwości samodzielnego kształtowania działalności przedsiębiorstwa na krótką i długą metę. Nastąpił poważny wzrost samodzielności decyzyjnej przedsiębiorstw na wyróżnianych ściśle trzech podstawowych sferach ich działalności, tj. sferze produkcyjnej i eksploatacyjnej, zaopatrzenia i zbytu, dochodowej i majątkowej przy gruntownie zmienionych równocześnie regułach gry ekonomicznej między centrum a przedsiębiorstwami i ogólnych zasadach funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Dla przedsiębiorstw możliwe stało się teraz dokonywanie oceny wariantowo kształtowanych rozwiązań programowych dotyczących sfery produkcyjnej i handlowej, ogółu aspektów technicznych i organizacyjnych obydwu tych sfer z punktu widzenia osiąganych efektów finansowych, a także możliwości ich wykorzystania na przyszłe cele rozwojowe, korzyści dochodowe i społeczne załogi. Jednocześnie zmienia się tym samym radykalnie w stosunku do tradycyjnych procedur i technik planowania, właściwych dla systemu nakazowo-rozdzielczego, mechanizm obliczania i kalkulacji podstawowych wielkości sfery produkcyjno-eksploatacyjnej, w którym zależności ekonomiczne powinny obecnie — zgodnie z intencjami reformy gospodarczej — być uszeregowane według następującej formuły ideowej:

$$P-W-Z-F_p,$$

gdzie:

$P$ ,  $Z$ ,  $F_p$  — jak uprzednio,

$W$  — wydajność pracy jednego zatrudnionego, liczona według mierników produkcji netto. Wydajność ta jest funkcją wielu zmiennych, zwłaszcza zaś czynników edukacyjnych ( $e$ ), płacowych ( $p$ ), inwestycyjnych ( $i$ ) i dalszych, bliżej nie rozpisywanych czynników ( $d$ ), czyli  $W=f(e, p, i, d)$ .

<sup>4</sup> Z. Dąbrowski, *Problemy samodzielności decyzyjnej przedsiębiorstwa uspołecznionego*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1987, z. 1, s. 51 - 71.

Punktem wyjścia rachunków sfery produkcyjno-eksploatacyjnej przedsiębiorstwa powinien być również — jak było to poprzednio — rachunek osiąganego produkcji, lecz produkcji ustalonej teraz zdecydowanie na podstawie własnej znajomości stanów aktualnej i przyszłej rzeczywistości, autonomicznej skali preferencji i wyważania podjętych decyzji produkcyjnych. Wprowadzając wzrost rangi samofinansowania i dodatnich wyników finansowych, stanowiących podstawowe kryterium oceny działalności przedsiębiorstwa sprawia się równocześnie, że rachunek produkcji będzie odtąd ściślej i bardziej często rozpatrywany łącznie z konsekwencjami rachunku sprzedaży i przychodów, uzyskiwanych ze sprzedaży produkcji danego przedsiębiorstwa. Obszarem kalkulacji ekonomicznych, rozgrywanych na linii rachunek produkcji — rachunek sprzedaży i przychodów należy objąć zarazem takie istotne kwestie, jak określanie szans i potrzeb akumulacyjnych przedsiębiorstwa, możliwości poprawy warunków pracy i zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych załogi, zwłaszcza jej aspiracji dochodowych z podziału wygoszodarowanego zysku<sup>5</sup>. Z rachunkiem produkcji należy prowadzić równoległe możliwie ostro podciągnięty i dość autonomiczny, jednak konfrontowany i korygowany o zmiany struktury asortymentowej produkcji, oparty wyłącznie na analizie przyczyn sprawczych i rachunkach ich korelacji, a nie — wzorem doświadczeń lat ubiegłych — na wynikowych zasadach liczenia, rachunek wydajności pracy, zmierzający uporczywie do promowania agresywnego wzrostu wydajności pracy. Wzrost ten powinien być kształtowany inaczej niż dotychczas, tj. należy go opierać na szerokiej podstawie pozainwestycyjnych czynników, w tym zwłaszcza czynników kwalifikacji i motywacji pracy, których wpływ ustala samodzielnie przedsiębiorstwo poprzez odpowiednie rozwiązania zakładowych systemów wynagradzania i polityki awansowania pracowników. W przedsiębiorstwie nie należy też dłużej operować jedyną tylko kategorią wydajności pracy, odnoszoną zwykle do całego przedsiębiorstwa, lecz powinno stosować się kaskadowy rachunek, wyróżniając co najmniej trzy szczeble jego przeprowadzania: szczebel brygad produkcyjnych, wszystkich pracowników produkcyjnych i ogółu zatrudnionych, co daje możliwość uruchamiania rachunków kompensacyjnych i lepszej kontroli efektywności gospodarowania<sup>6</sup>. Wielkość i struktura zatrudnienia wynikają tutaj z priorytetowego, nadrzędnego systemu rachunków produkcji i wydajności pracy, przybierają zatem charakter wynikowych ustaleń i drugoplanowego rachunku, a taki sposób wyliczeń prowadzi niezawodnie do minimalizacji stanu liczbowe-

<sup>5</sup> Por. W. Ziółkowska, *Planowanie działalności przedsiębiorstwa w warunkach reformowania gospodarki*, w: *Aktualne problemy planowania działalności przedsiębiorstwa*, Poznań 1987, s. 81 - 94.

<sup>6</sup> Por. M. Bartoszek, *Problemy relacji płace — wydajność pracy*, w: *Aktualne problemy planowania działalności przedsiębiorstwa*, Poznań 1987, s. 54-57.



go załogi i racjonalizacji struktur zatrudnieniowych przedsiębiorstwa, obniżki kosztów osobowych produkcji i wzrostu nadwyżki efektów nad nakładami pracy<sup>7</sup>.

W wyniku rachunków produkcji, wydajności pracy i zatrudnienia powstaje dopiero rachunek globalnego funduszu płac, który staje się rachunkiem iloczynowym, wykorzystującym rachunek zatrudnienia i wyliczenia dotyczące średniej płacy, wyprowadzone z korelacyjnych zależności między wzrostem średniej płacy a wzrostem wydajności pracy. Wyliczony globalny fundusz płac może być teraz przedmiotem kalkulacji ekonomicznych, prowadzonych z punktu widzenia ponoszonych kosztów własnych produkcji, uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży produkcji i pozostającego, wolnego od obciążeń zysku netto, wyzwalając mniej lub bardziej rozległą procedurę kolejnych przybliżeń i innych, wariantowych rozwiązań płacowych. Po określeniu globalnego funduszu plac i zysku do podziału, przewidzianych obciążeń systemu finansowego na rzecz funduszu rezerwowego i podatku od ponadnormatywnych wypłat wynagrodzeń (PPWW) z tytułu zamierzonych wynagrodzeń pracowniczych, można poddać wariantowym kalkulacjom część zysku wolną od dalszych obciążeń i pozostawioną przedsiębiorstwu do swobodnego rozporządzania. Jest to jedynie możliwa i racjonalna procedura podjęcia odpowiedzialnych decyzji dotyczących ogólnych rozmiarów funduszu płac i poziomu średnich płac, które stymulują efektywność funkcjonowania i dynamizm rozwojowy przedsiębiorstwa. Procedura ta wymaga jednak znajomości z odpowiednim wyprzedzeniem nie tylko przyrostu produkcji sprzedanej netto, lecz również współczynników wyznaczających próg przyrostu wynagrodzeń wolnych od obciążeń PPWW, skali obciążeń kosztów własnych produkcji z tytułu przyrostu wynagrodzeń, czy też skali obciążeń zysku z racji wysokości nagród i premii, objętych wypłatami funduszu załogi. Dla prawidłowości przeprowadzanego tutaj rachunku bardzo istotne znaczenie ma pewna, dłuższa stabilizacja przyjętych rozwiązań systemowych i kluczowych parametrów ekonomiczno-finansowych, które spełniają dla przedsiębiorstw dwojaką rolę, tj. parametrów zasilenia płacowego i parametrów wyboru decyzyjnego.

Ważnym przedmiotem rozwiązań stają się tym samym problemy kształtowania funduszu płac, tj. głównie podstaw wyznaczania globalnych rozmiarów środków płacowych, niezbędnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz gwarantujących równocześnie dynamiczną i profektywnościową orientację działalności przedsiębiorstwa. Wyznaczenie racjonalnej, nie poddawanej jednak rozległej i skomplikowanej procedurze optymalizacji ze względu na małe szanse jej praktycznego zastosowania, wielkości funduszu płac budzi ciągle wiele kontrowersji teoretycznych i nie jest wcale rzeczą łatwą do praktycznej realizacji. Ogólne roz-

<sup>7</sup> Por. W. Wilczyński, *Polska reforma gospodarcza*, s. 27 - 28.

miary funduszu płac kształtują się faktycznie jako wypadkowe dwóch podstawowych czynników, a mianowicie potrzeb przedsiębiorstwa na opłacenie niezbędnego zasobu pracowników i dążenia załogi przedsiębiorstwa do zapewnienia sobie wyższych indywidualnych zarobków. Pomędzy tymi czynnikami występują z reguły przeciwstawne tendencje, bo kierownictwa i załogi naszych przedsiębiorstw dążą zwykle do maksymalizacji funduszu płac, podczas gdy realnie i racjonalnie określone potrzeby przedsiębiorstwa wymagają często zaangażowania mniejszych kwot środków płacowych. Występowanie wspomnianej konfliktowości (autentyczność potrzeb a presja załogi) jest bezspornym faktem dzisiejszej rzeczywistości i będzie nieodłącznym zjawiskiem przyszłości gospodarczej, występującym na forum przedsiębiorstw, które stają się coraz bardziej głównymi realizatorami polityki wynagrodzenia, opartej na zasadach samofinansowania. Obarczając przedsiębiorstwa wymogiem racjonalności kształtowania funduszu płac, należy tym samym pamiętać, że występująca konfliktowość obydwu czynników zmusza do pewnego korygowania rachunku funduszu płac, odwzorowującego ściśle realia techniczne, organizacyjne i finansowe przedsiębiorstwa z punktu widzenia sytuacji płacowych innych przedsiębiorstw i zachodzących procesów inflacyjnych.

Zgodnie z założeniami reformy gospodarczej, sankcjonowanymi jednak odpowiednimi aktami prawnymi, przedsiębiorstwa uzyskały obecnie prawo do samodzielnego kształtowania wielkości środków przeznaczonych na wynagrodzenia pracownicze, na podstawie posiadanych możliwości finansowych i stosownie do potrzeb swojej działalności<sup>8</sup>. Przy samodzielności określania rozmiarów funduszu płac i dysponowania jego środkami, przedsiębiorstwa zobowiązane są równocześnie (też zapisem prawnym) do prowadzenia racjonalnej gospodarki środkami płacowymi, samofinansowania wynagrodzeń i dalszego ich wzrostu, przeprowadzania rachunku ekonomicznego (wariantowego i bilansowego), obejmującego sferę funduszu płac<sup>9</sup>. Oznacza to, że zniesione zostało nie tylko bezwzględne i względne limitowanie funduszu płac, lecz również pośrednie wyznaczanie funduszu płac za pomocą normatywów wzrostowych (*R*) i normatywów udziałowych (*U*), które wprowadziła poprzednio tzw. reforma wogowska (z 1973 r.)<sup>10</sup>. Dla przedsiębiorstw funduszu płac stał się teraz wielkością kształtowaną według własnej skali preferencji, jednak ważną zawsze na wielkiej szali kosztów i przychodów z uwzględnieniem rachunku efektów, a poddawaną wyłącznie stymulacji zewnętrznej poprzez parametry ekonomiczno-finansowe, głównie polityki podatkowej państwa.

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 26 II 1982 r. o gospodarce finansowej przedsiębiorstwa państwowego; Dz. U. 1982, nr 7, poz. 54, art. 11.

<sup>9</sup> Cyt. ustawa o przedsiębiorstwach państwowych, art. 47 i ustawa z 26 II 1982 r. o planowaniu społeczno-gospodarczym; Dz. U. 1982, nr 7, poz. 51, art. 18.

<sup>10</sup> Por. K. Golinowski, *Zasady funkcjonowania nowego systemu*, s. 39 - 42, 80 - 103.

Przyznanie przedsiębiorstwom swobody określania funduszu płac wspierają inne, wprowadzone ostatnio zmiany systemowe, które odchodzi od wielu stereotypowych, dość szablonowych zarazem rozwiązań płacowych, charakterystycznych dla systemu nakazowo-rozdzielczego i stwarzają przedsiębiorstwom szansę podejmowania nowatorskich, bardziej też zindywidualizowanych wyborów płacowych. W szczególności należy tutaj wymienić następujące rozwiązania<sup>11</sup>:

— zaprzestanie nakazowego podziału ogólnego funduszu płac na fundusz osobowy i bezosobowy, fundusz prowizji i honorariów, a przyjęcie zasady operowania jedną, łączną kwotą tego funduszu, która jest podstawą dokonywania różnokierunkowych i wielotytułowych wydatków płacowych;

— zaniechanie posługiwania się dyrektywnym wskaźnikiem średniej płacy dla poszczególnych przedsiębiorstw, które uzyskały możliwości autonomicznego kształtowania średniej i maksymalnej płacy, a obowiązującymi są tylko ustawowo określone stawki płac minimalnych;

— przyznanie przedsiębiorstwu prawa do ustalania stawek wynagrodzeń zasadniczych i tworzenia własnych tabel płac, a także zmiany systemu taryfikacji pracy i wyboru sposobu zaszeregowania pracowników na stanowiskach zarówno robotniczych, jak i nierobotniczych;

— zaprzestanie narzucania przedsiębiorstwom określonych form płac (czasowe, czasowo-premialne, akordowe, zadaniowe, zryczałtowane itp.), a danie im swobody wyboru najbardziej właściwej formy płac i ukształtowanie mechanizmu jej funkcjonowania, związanego ściśle z osiągnięciem konkretnych, skwantyfikowanych efektów pracy.

O gospodarczo uzasadnionych i realnych możliwościach kształtowania się funduszu płac decydują dwa podstawowe rachunki, tj. rachunek potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa i rachunek możliwości sfinansowania powstałych potrzeb płacowych, które wyznaczają równocześnie temu funduszowi ogólne granice jego oscylacji. Każdy fundusz płac łącznie z narzutami zusowskimi i podatkami, jeśli przekracza granice potrzeb kadrowych i możliwości finansowych, stwarzających mniej lub bardziej rozległy obszar swobody do podejmowania autonomicznych decyzji płacowych przedsiębiorstw, jest funduszem ukształtowanym nieracjonalnie i budzi zastrzeżenia gospodarcze. Ale jest ciągle rzeczą trudną, nawet z teoretycznego punktu widzenia, a co dopiero dla praktyki gospodarczej, dość ściśle i jednoznacznie wyznaczanie potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa, które to potrzeby są elastyczną kategorią ekonomiczną i każde wariantowe ich rozwiązanie, nie przekraczające pewnego progu dopuszczalności, może znaleźć swoje racjonalne uzasadnienie. Ciągłość ra-

<sup>11</sup> Z. Dąbrowski, *Wpływ rachunku funduszu płac na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa*, w: *Motywacyjne problemy w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, Poznań 1985, s. 89-90.

chunku potrzeb kadrowych nie sprzyja stabilizacji i wywołuje zjawisko fluktuacji rachunku funduszu płac, a tylko odpowiednie rozwiązania systemu ekonomiczno-finansowego o charakterze bodźcowo-stabilizacyjnym mogą zniechęcać przedsiębiorstwa do niepotrzebnego zwiększania stanu załogi. We wdrażanej obecnie reformie gospodarczej zamierza się, głównie poprzez przyjęte — wspomniane już poprzednio — rozwiązania płacowe i rozwiązania podatkowe (tj. podatek od płac i PPWW) stymulować działalność przedsiębiorstw do minimalizacji stanu załogi i racjonalizacji struktur zatrudnieniowych. Wszystkie te aktualnie obowiązujące rozwiązania systemowe nie spełniają jednak dobrze swojej roli, nie działają prawidłowo pod względem kierunkowych tendencji i siły ich oddziaływania, a analizy dotychczasowych doświadczeń naszych przedsiębiorstw wskazują na dużą nieskuteczność przeprowadzanych rachunków zatrudnienia i potrzebę większego ich uagresywnienia.

Wreszcie rachunek możliwości finansowych, pozwalających na pokrycie konkretnych potrzeb płacowych i efektywnościowych reperkusji powstałych wydatków płacowych jest drugim — poza rachunkiem potrzeb kadrowych i bezpośrednich ich obciążeń finansowych — wyznacznikiem kształtowania się ogólnych rozmiarów funduszu płac. Obfitość środków pieniężnych i duże możliwości finansowe przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli uzyskane zostały na drodze nieefektywnościowych działań np. manipulacji cenowo-asortymentowych sprzyjają prowadzeniu rozdętej polityki zatrudnienia i polityki wysokich, nie popartych często rachunkiem ekonomicznym gestów płacowych. Natomiast względna szczupłość środków pieniężnych i trudności podnoszenia wyników finansowych poprzez efektywnościowe działania gospodarcze, wyzwalają tendencje do oszczędnego gospodarowania i skrzyętnego najczęściej operowania rachunkiem: przychody — nakłady — efekty. Jest rzeczą centralnej polityki podatkowej, w tym płacowego i pozapłacowego mechanizmu (podatek dochodowy, podatek od nieruchomości), czy też innych jeszcze stabilizatorów ekonomiczno-finansowych, obciążających koszty własne działalności i wygospodarowany zysk, aby możliwości finansowe przedsiębiorstwa były właściwie stymulowane i nie przekraczały granic swojej racjonalności. Wyznaczanie przedsiębiorstwom racjonalnych granic możliwości finansowych ze szczybla centrum, tj. granic umożliwiających im racjonalne wykonywanie bieżących zadań gospodarczych i zapewniających wysoki stopień samofinansowania ich długofalowego rozwoju nie jest sprawą prostą, wymaga przeprowadzenia wielu rachunków, opartych na metodzie prób i błędów. Gdyby okazało się jednak, że przy danym, istniejącym lub postulowanym stanie załogi (jej wielkości i struktury), skutki zmian płacowych, spowodowane mniej lub bardziej uzasadnionymi przyczynami, pogorszyły trwale i wydatnie wyniki finansowe, obniżyły stopień efektywności wykorzystania osobowych i rzeczowych czynników produkcji, czy też zmniejszyły dynamizm innowacyjny i produkcyjny, to zmiany te

należałoby uznać za nieracjonalne i niezbędnym stałoby się wprowadzenie innych rozwiązań płacowych (i nie tylko płacowych).

Jak wykazały tu przeprowadzone rozważania, wdrażany aktualnie parametryczny system gospodarczy i następujący proces urynkowienia gospodarki wymagają gruntownej reorientacji rachunków sfery produkcyjno-eksploatacyjnej, zwłaszcza podstaw ich formułowania, występujących interakcji i sekwencji metodologicznych, oznaczającej odejście od tradycyjnie już ukształtowanych rozwiązań systemowych. Wymienione rachunki muszą być kształtowane teraz pod silnym wpływem dodatnich wyników finansowych i maksymalizacji nadwyżki efektów nad ponoszonymi nakładami, stwarzając przymus rygorystycznego liczenia i obniżki kosztów własnych produkcji, wzmacniania przyszłościowej orientacji działania i wykształcenia zdolności przedsiębiorstwa do produkcyjnej akumulacji. Wymaga to zastąpienia tradycyjnej formuły planistycznej, na której zasadach długo funkcjonowała sfera produkcyjno-eksploatacyjna: produkcja — fundusz płac — średnia płaca - zatrudnienie inną, diametralnie różną formułą: produkcja — wydajność pracy — zatrudnienie — fundusz płac, której proefektywnościowy charakter, innowacyjność i dynamizm gospodarczy nabierają istotnego znaczenia. W nowej, proponowanej formule planistycznej wzrasta poważnie ranga wydajności pracy i rachunek czynników jej wzrostu, sama wydajność pracy zostaje też immanentnie włączona do całego systemu rachunków i staje się jednym z głównych wyznaczników dalszych, współzależnych procedur rachunkowych, determinując obliczenia dwóch pozostałych wielkości ekonomicznych, tj. zatrudnienia i funduszu płac. Jest to równocześnie jedynie możliwa i racjonalna z teoretycznego punktu widzenia procedura uruchamiania decyzji planowych, dotyczących kształtowania newralgicznych wielkości ekonomicznych, które mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania sfery produkcyjno-eksploatacyjnej i całokształtu działalności przedsiębiorstwa.

## PLANNING CALCULATIONS OF PRODUCTION — EXPLOITATION SPHERE OF AN ENTERPRISE

### Summary

The purpose of the article is to shed light on foundations and mechanisms of keeping planning calculations of a production-exploitation sphere of state enterprises, on decision-making processes appearing in that field, their interrelations and economic consequences. In particular, the subject-matter of the analysis are planning calculations of the said sphere characteristic for the imperative-distributive system, and then planning calculations induced presently by the stipulations of the economic reform governed by the ideas of parametric model conceptions. The decision-making sphere connected with the production-exploitation sphere is **very wide** and diversified, yet the most important decisions are those pertaining to

the sequence: production — human factors of production — employees' remuneration, where an adopted system of interactions and methodological sequences of solutions are decisive for efficiency, effectiveness and dynamism of the activity of an enterprise. Having criticized a hitherto existing, traditionally shaped system of planning calculations, the author postulates to introduce a sequence of a set of planning calculations based on the formula: production — productivity — employment — remuneration fund, that differs diametrically from deeply-rooted praxis of our enterprises and is fully in agreement with parametric solutions of the present economic reform. At the same time it is the only possible and theoretically rational procedure of initiating planning decisions concerning the process of shaping the most crucial economic parameters which are of key importance for functioning of the production-exploitation sphere and for overall activity of an enterprise.