

WŁADYSŁAW BALICKI

## SYSTEM WERYFIKACJI INSTYTUCJONALNEJ W ZARZĄDZANIU PRZEMYSŁEM

W opracowaniach teoretycznych, w których podejmowana jest problematyka mechanizmu funkcjonowania gospodarki socjalistycznej, coraz częściej przeprowadzane jest rozróżnienie między systemem planowania a systemem zarządzania. System planowania obejmuje te wszelkie metody, środki i instytucje, za pomocą których szczebel centralny buduje plan, który jest liczbową charakterystyką gospodarki w przyszłości. Termin „system zarządzania” definiowany jest najczęściej jako zespół wszelkich metod, środków i instytucji, za pomocą których szczebel centralny skłania jednostki gospodarcze do realizacji planu. Zmiana systemu zarządzania jest więc, zgodnie z powyższą definicją, jedynie zmianą metod, środków lub instytucji służących do realizacji zarysowanej w planie wizji gospodarki, nie narusza natomiast kompetencji szczebla centralnego, zarówno w dziedzinie budowy tej wizji, jak i metod jej realizacji. Różnorodne niedomagania systemów zarządzania przemysłem w krajach socjalistycznych legły u podstaw ciągłej, aczkolwiek w różnych okresach w różnym tempie zachodzącej ewolucji tych systemów. Początkowe próby ich ulepszenia drogą stosunkowo nieznacznych reform ustąpiły po pewnym czasie zmianom bardziej radykalnym, zasługującym na miano przebudowy systemów zarządzania. Badając zjawiska leżące u podstaw takiej przebudowy dość szybko uświadomiono sobie konsekwencje istnienia dużej ilości wskaźników dyrektywnych. Ustalono mianowicie, iż nadmierna ilość poleceń przekazywanych przez jednostki nadrzędne ku podrzędnym ogranicza możliwość elastycznego dostosowania struktury produkcji do struktury potrzeb, utrudnia prowadzenie rachunku ekonomicznego na szczeblu jednostki odbierającej polecenia, nie sprzyja kształtowaniu się poczucia współodpowiedzialności za działalność tej jednostki u jej pracowników. Zgodnie z większością tego typu poglądów, długotrwałe utrzymywanie się — zwłaszcza w dziedzinie produkcji przemysłowych dóbr konsumpcyjnych — sytuacji typowej dla rynku sprzedawcy, jest mimo istnienia relacji popyt - podaż, typowej dla rynku nabywcy, rezultatem nadmiernej ilości wskaźników dyrektywnych. Konsekwencją takich przekonań jest więc pogląd, iż wprowadzenie na miejsce dotychczasowej wielości, jednego

wskaźnika syntetycznego, doprowadzi do radykalnej poprawy w wielu dziedzinach działalności socjalistycznego przemysłu.

„Dyrektywny wskaźnik rentowności stać się powinien w latach 1966 - 1970 głównym, syntetycznym miernikiem oceny ekonomicznych wyników działalności przedsiębiorstw i zjednoczeń, a poprawa rentowności — jednym z podstawowych zadań gospodarczych [...]. Zaleca się także stosowanie w określonych gałęziach produkcji wskaźnika stopy zysku, tj. stosunku zysku do wartości środków trwałych i obrotowych [...]. Wskaźniki dyrektywne, zwłaszcza dotyczące ilościowych zadań produkcji [. . .] winny być stopniowo ograniczane<sup>1</sup>. Likwidacja nadmiernej ilości wskaźników dyrektywnych nie jest oczywiście panaceum na wszelkie bolączki. Równocześnie z ich ograniczeniem musiały zostać wprowadzone takie metody zarządzania, które pozwoliłyby skutecznie pobudzać jednostki gospodarcze do realizacji przyjętego przez szczebel centralny planu. Okazuje się jednak, że próby zastąpienia metod dyrektywnych innymi metodami zarządzania napotykają obecnie na podobne trudności, na jakie napotykała realizacja postulatów z lat wcześniejszych, również dotyczących zniesienia nadmiernej ilości wskaźników. Co więcej — o czym będzie niżej mowa — można zaobserwować tendencję do wzrostu liczby poleceń przekazywanych niżej położonym szczeblom systemu gospodarczego. Objawy te są niekiedy tłumaczone wieloletnimi nawykami administracji gospodarczej, asekurantwem, czy brakiem zaufania do działaczy gospodarczych jednostek niższego szczebla. Celem niniejszego artykułu jest próba sformułowania hipotezy, której przedmiotem jest mechanizm ekonomiczny powodujący, że ów homeostatyczny charakter systemu gospodarki, przejawiający się w powracaniu na przetarte już drogi działalności gospodarczej, w utrzymywaniu się — mimo różnorodnych reform — podobnych do siebie pod pewnym względem sposobów zarządzania przemysłem, nie jest wyłącznie rezultatem przyzwyczajenia się administracji gospodarczej do stosowanych sposobów działania. Hipoteza ta nie sugeruje więc istnienia pewnych obiektywnych przyczyn trudności wprowadzania wskaźnika syntetycznego, gdyż obiektywny charakter tych przeszkód nie ulega moim zdaniem wątpliwości, wskazuje natomiast na społeczno-ekonomiczny mechanizm ich powstawania.

#### I. APARATURA POJĘCIOWA

W dotychczas opublikowanych pracach, w których poruszane są problemy zarządzania przedsiębiorstwami, nie zdołano wprowadzić jednolitej terminologii dla oznaczania „narzędzi”, za pomocą których sprawowana jest kontrola nad jednostkami gospodarczymi oraz dla oznaczenia zjawisk ekonomicznych, istotnych dla sprawowania tej kontroli. Dlatego — by uniknąć nieporozumień — formułuję definicje terminów używanych w dalszym ciągu niniejszego opracowania

<sup>1</sup> Uchwała IV Plenum KC PZPR z lipca 1965 r.

Działalność każdego przedsiębiorstwa charakteryzuje się pewnym zespołem cech. Cechy, które posiadają odrębną, możliwie ściśle zdefiniowaną nazwę, oraz tę właściwość, że można mierzyć natężenie ich występowania, to analizatory<sup>2</sup> (np. produkcja globalna, produkcja towarowa). Pewne odmiany analizatora zapisać można w postaci formuły matematycznej, w której figurują nazwy mierzalnych cech działalności przedsiębiorstwa. Formuła ta wskazuje, jak obliczyć natężenie innej cechy działalności przedsiębiorstwa. Prosty przykład analizatora tego typu będzie rentowność, która jest rezultatem podzielenia zysku przez koszty jego osiągnięcia.

Liczba charakteryzująca natężenie mierzalnej cechy działalności przedsiębiorstwa to wskaźnik (np. produkcja globalna 640 mln zł, rentowność 7%). Analizator dyrektywny to cecha, której natężenie jest ustalane przez jednostkę nadrzędną. Analizator nagradzany, to taki typ analizatora, w którym osiągnięcie pewnego poziomu wskaźnika wiąże się z karą lub nagrodą w postaci sankcji administracyjnych bądź ekonomicznych. Różnorodne zdarzenia gospodarcze zachodzące w trakcie działalności przedsiębiorstwa powodują zmianę wskaźnika (zmianę wartości analizatora). Zespół wszelkich zdarzeń gospodarczych powodujących zmianę wartości analizatora określa zasięg jego pola recepcji<sup>3</sup>. Można wyróżnić rzeczywiste i teoretyczne pole recepcji. W polu teoretycznym leżą wszelkie zdarzenia gospodarcze, na które analizator jest w stanie reagować. Ustalając zasięg teoretycznego pola recepcji nie interesuje nas, czy zdarzenia te zachodzą w działalności gospodarczej badanego przedsiębiorstwa. Rzeczywiste pole recepcji, to zespół tylko zdarzeń powodujących zmianę wartości analizatora, które rzeczywiście zachodzą w działalności badanego przedsiębiorstwa. W teoretycznym polu recepcji analizatora „produkcja globalna” leży np. zdarzenie „podniesienie trwałości i nowoczesności wyrobu”. Dokonane drogą wzrostu pracochłonności powoduje ono wzrost produkcji globalnej, praktyka wskazuje tymczasem, że przedsiębiorstwa z reguły nie dążyły do wzrostu produkcji globalnej poprzez podniesienie pracochłonności. Wzrost jej w określonych warunkach nie leży zatem w rzeczywistym polu recepcji analizatora — „produkcja globalna”.

W teoretycznym polu recepcji leży wiele różnorodnych kombinacji cech działalności przedsiębiorstwa, przy czym najczęściej jest tak, iż pewną daną wartość analizatora osiągnąć można różnymi sposobami, poprzez zastosowanie różnych kombinacji. Daną wysokość stopy zysku można osiągnąć poprzez obniżkę produkcji do rozmiarów optymalnych,

<sup>2</sup> Por. J. Więckowski, *Rola zysku w kierowaniu produkcją*, Warszawa 1965, s. 31 - 35 oraz J. G. Zieliński, *Mechanizm zarządzania przemysłem socjalistycznym*, w: *Ekonomia polityczna socjalizmu*, pod red. M. Pohorille, Warszawa 1968.

<sup>3</sup> Termin „pole recepcji” wprowadzam po pewnej modyfikacji jego definicji za J. Więckowskim, *Rola zysku w kierowaniu produkcją*, Warszawa 1965, s. 34, oraz J. G. Zielińskim, op. cit., s. 617.

poprzez postęp techniczny, poprzez manipulacje asortymentowe itd. Kombinację, posiadającą tę właściwość, że analizator przybiera pewną, stałą, odpowiadającą jej wartość, nazywam „układem cech”. Teoretyczne pole recepcji analizatora jest więc zbiorem wszelkich możliwych układów cech. Pole rzeczywiste będzie zbiorem tych układów, które rzeczywiście w przedsiębiorstwie występują. Zespół zdarzeń gospodarczych decyduje o ukształtowaniu się danego układu cech.

Wprowadzenie powyższych uściśleń umożliwia wyjaśnienie terminu „analizator syntetyczny”. Teoretyczne pole recepcji analizatora syntetycznego pokrywa całą działalność gospodarczą przedsiębiorstwa. Interpretacja ta nie odbiega w zasadzie od potocznej intuicji wiązanej z terminem „wskaźnik syntetyczny” (czyli taki, który *ceteris paribus*, uwidacznia każdą zmianę w każdej dziedzinie działalności podmiotu gospodarowania).

Poszczególne cechy, znajdujące się w zasięgu pola recepcji analizatora, niejednakowo wpływają na zmiany jego wartości. Stosunkowo znaczna zmiana jednej cechy może spowodować nieduże zmiany wskaźnika, z kolei na niedużą zmianę innej cechy może wskaźnik zareagować znacznie silniej. Jest to zjawisko zróżnicowania siły pola recepcji analizatora. Pole jest silniejsze w tym miejscu, w którym znajduje się cecha, na którą analizator silniej reaguje. Cecha, której zmiany nie powodują dużych zmian wskaźnika decyduje o osłabieniu pola recepcji w danym punkcie.

## II. ZAKRES ROZWAŻAŃ

Powszechnie w literaturze ekonomicznej stosowany, tradycyjny już niemal podział systemów zarządzania przemysłem socjalistycznym (modeli gospodarczych) na scentralizowany i zdecentralizowany (poparty stwierdzeniem, że w praktyce istnieją jedynie systemy mieszane), posiada wiele istotnych mankamentów. Główną wadą takiej klasyfikacji jest oparcie jej na jednej tylko cesze, na zakresie decyzji leżących w gestii przedsiębiorstwa. W tym systemie podziału wystarczy stwierdzić, kto posiada uprawnienia do podejmowania pewnego typu decyzji, by móc zaliczyć model do właściwej grupy. Ponieważ w praktyce uprawnienia te są dzielone między dwa lub więcej podmiotów gospodarczych, dlatego model konsekwentnie scentralizowany lub konsekwentnie zdecentralizowany traktuje się jako daleko posuniętą idealizację. Wynikają z tego istotne skutki dla budowy teorii funkcjonowania gospodarki socjalistycznej. Badacz-teoretyk, przyjmujący za przedmiot badań zawsze pewną idealizację, ma do wyboru bądź model konsekwentnie scentralizowany, bądź model konsekwentnie zdecentralizowany. W związku z tym napotyka on mnóstwo kłopotów, gdy chcąc poprzeć swoje wyspekulowane wnioski, sięga do statystyki gospodarczej jako opisu rzeczywistości. Przyjęcie jednej tylko cechy jako podstawy klasyfikacji ma inne jeszcze negatywne konsekwencje — sugeruje mianowicie tezę, że cecha „zakres decyzji le-

zących w gestii przedsiębiorstwa" jest na tyle ważna, iż przesądza o charakterze cech pozostałych. Tymczasem zainteresowania badacza mogą obejmować dziedzinę, co do której bez większego ryzyka popełnienia błędu można przyjąć, że jednakowo będzie wyglądać zarówno w modelu scentralizowanym jak i zdecentralizowanym.

Mając na uwadze powyższe braki w opracowaniu niniejszym pogrupowano systemy zarządzania według innych zasad. Za kryterium grupowania przyjęto podmiot weryfikujący pracę socjalistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego i decydujący o przyznaniu lub nieprzyznaniu nagrody jego pracownikom. Przez „nagrodę” rozumiem tu wszelkie świadczenia o zmiennej wysokości uzależnionej od wyników pracy przedsiębiorstwa.

O ile o przyznaniu nagrody decyduje jednostka nadrzędna, wówczas mamy do czynienia z systemem weryfikacji instytucjonalnej, o ile zaś odbiorcy, wówczas można mówić o systemie weryfikacji przez odbiorców. Tak zwany model rynkowy należy do zbioru systemów weryfikacji przez odbiorców, choć go nie wyczerpuje, gdyż jedną z istotnych cech modelu rynkowego jest np. istnienie konkurencji wśród sprzedawców, co z kolei w systemie weryfikacji przez odbiorców nie jest niezbędne.

Przedmiotem niżej zamieszczonych rozważań jest system weryfikacji instytucjonalnej. Zakres badań obejmuje zatem każdy system zarządzania, w którym o przyznaniu nagrody decyduje jednostka nadrzędna. W zakres ten wchodzi więc również aktualny system zarządzania socjalistycznym przemysłem w Polsce, w czym — jak usiłujemy niżej wykazać — nie przeszkadza istnienie warunku liczenia do planu jedynie produkcji sprzedanej.

### III. MECHANIZM MNOŻENIA ANALIZATORÓW NAGRADZANYCH

Jak wskazuje sformułowana wyżej definicja systemu weryfikacji instytucjonalnej, niezbędnym i wystarczającym warunkiem otrzymania nagrody lub uniknięcia kary jest aprobatą pracy przedsiębiorstwa, dokonana przez jednostkę nadrzędną. Jak wielokrotnie w literaturze ekonomicznej wskazywano, ze względów technicznych nie jest możliwa pełna informacja jednostki nadrzędnej o całokształcie pracy przedsiębiorstwa. Z konieczności posługuje się ona wybranymi analizatorami. Część z nich, którymi posługuje się jednostka nadrzędna, poparta jest nagrodą dla przedsiębiorstwa. Posiadają one najczęściej szerokie pole recepcji. O ile żaden z nich nie jest syntetyczny, tzn. jego pole recepcji nie obejmuje całości pracy przedsiębiorstwa, wówczas pojawia się charakterystyczny objaw, polegający na poświęcaniu uwagi przez kierownictwo przedsiębiorstwa tym cechom jego działalności, które leżą w polu recepcji analizatora (lub zespołu analizatorów). Prowadzi to w szybkim tempie do spaczenia struktury ekonomicznej przedsiębiorstwa, której przejawem jest odejście od takich proporcji między poszczególnymi cechami działalności, które są wyrazem

gospodarki racjonalnej. Zjawisko to dostrzega między innymi J. G. Zieliński: „[...] dziedziny nie premiovane stają się wyłącznie środkami realizacji dziedzin premiovanych i poświęca się im na tyle uwagę, na ile poprawa wpływa na lepsze ukształtowanie się wskaźników premiovanych [...]”<sup>4</sup>.

Zjawisko to stało się przyczyną częściowego niepowodzenia akcji wprowadzania norm technicznie uzasadnionych, przeprowadzonej w latach 1959-1960 w ponad 400 przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego. Podniesienie wymagań w zakresie wzrostu wydajności pracy doprowadziło do przesuwania pracowników zatrudnionych w dziale głównego mechanika do pracy bezpośrednio produkcyjnej, co z kolei odbiło się ujemnie na poziomie gospodarki narzędziowej<sup>5</sup>.

Jednostka nadrzędna, próbując przeciwstawić się tendencjom spaczania struktury gospodarczej przedsiębiorstw, może w tej sytuacji uczynić w zasadzie tylko jedno — zwiększyć ilość analizatorów branych pod uwagę przy ocenie działalności przedsiębiorstwa. Motywem zwiększania liczby analizatorów jest tu przekonanie, że skoro kierownictwo podległej jednostki dokładało dotychczas starań do osiągnięcia pożądanej wartości analizatorów nagradzanych, to wystarczy poprzez nagrodą analizatory zaniedbane i dotychczas nie nagradzane, by przywrócić przedsiębiorstwu właściwą strukturę.

B. Fick zauważa, że „nowe tytuły nagrodowe wprowadzano z reguły w przypadkach, w których wymagano od pracowników wykonania określonych zadań gospodarczych, lub szczególnej troski w wypełnianiu normalnych obowiązków”<sup>6</sup>.

Wydaje się, że wcześniejsze niewykonywanie „określonych zadań gospodarczych” lub brak „szczególnej troski w wypełnianiu normalnych obowiązków” można z dużym prawdopodobieństwem poczytać za przejaw wskazanego wyżej zjawiska wypaczania struktury gospodarczej przedsiębiorstwa.

W jakim stopniu przynosi poprawę powiększenie liczby analizatorów nagradzanych? Można przede wszystkim wyróżnić dwa typy takiego powiększenia: 1. gdy w nowym zespole analizatorów nagradzanych znajdzie się co najmniej jeden analizator syntetyczny, i 2. gdy w nowym zespole analizatorów nagradzanych brak jest analizatora syntetycznego. W drugim z wymienionych przypadków wypaczanie struktury gospodarczej przedsiębiorstwa zostaje tylko chwilowo zahamowane. Gdy kierownictwo podległej jednostki zorientuje się w zakresie pola recepcji nowego zespołu analizatorów nagradzanych, zaczyna zaniedbywać dziedziny znajdujące się poza jego zasięgiem. O ile w uzupełnionym zespole nie

<sup>4</sup> Por. J. G. Zieliński, op. cit., s. 639.

<sup>5</sup> A. Gutowski, *Eksperyment gospodarczy Ery*, Warszawa 1967, s. 56.

<sup>6</sup> B. Fick, *Bodźce ekonomiczne w przemyśle*, Warszawa 1965, s. 115.

znajdzie się analizator syntetyczny, sytuacja będzie podobna jak na początku opisywanego procesu, tylko przy znacznie większej liczbie analizatorów nagradzanych, przy większych trudnościach wyboru najlepszego sposobu dostosowywania się do nich przez przedsiębiorstwo. Wydaje się, iż pokrycie całej działalności przedsiębiorstwa polem recepcji zespołu analizatorów nie jest możliwe przy użyciu analizatorów wyłącznie syntetycznych. Działalność przedsiębiorstwa obejmuje bowiem taką różnorodność cech, że ilość analizatorów musiałaby być niezmiernie duża. Podobnego zdania jest J. G. Zieliński: „[...] z chwilą gdy wkroczy się na drogę stosowania mierników wyspecjalizowanych o wąskim polu recepcji [...] nie jest możliwe w praktyce stworzenie zespołu mierników pracy pokrywających całe pole uprawnień przedsiębiorstwa. Składników tych bowiem są setki”<sup>7</sup>.

Przyczyną mnożenia liczby analizatorów niesyntetycznych nie jest tylko wielość cech działalności przedsiębiorstwa. Istotnym mankamentem jest tutaj również zróżnicowanie siły pola recepcji zespołu analizatorów niesyntetycznych. oraz fakt, że w teoretycznym polu recepcji każdego z nich leżą zarówno układy pożądane jak i niepożądane ze społecznego punktu widzenia. Zjawiska te zostaną bliżej wyjaśnione w trakcie przedstawiania mechanizmu funkcjonowania zespołu, w którego skład wchodzi analizator syntetyczny.

W polskim przemyśle nigdy w zasadzie nie powstawała sytuacja, by zespół nagradzanych analizatorów nie obejmował żadnego analizatora syntetycznego. W latach 1950 - 1954, w których prawdopodobnie tendencja spaczania struktury działalności przedsiębiorstw była najsilniejsza, istniał analizator nagradzany: „fundusz zakładowy”, na który przeznaczano 1 - 4% zysków planowych oraz 10 - 30% zysków ponadplanowych<sup>8</sup>. Ponieważ jednak fundusz zakładowy był nagrodą, której istnienie w minimalnym stopniu odczuwane było przez pracowników przedsiębiorstw, dlatego lata 1950 - 1954 można uznać za okres, w którym brak było w zasadzie nagradzanego analizatora syntetycznego<sup>9</sup>. W okresie tym przedsiębiorstwa zainteresowane były głównie wzrostem produkcji, który jest tylko jedną z cech działalności. Zgodnie z opisanym wyżej mechanizmem, zaczęła rosnąć liczba innych analizatorów nagradzanych, głównie w postaci premii i tzw. „nagród”. „Zadaniem tych premii — pisze B. Fick — miało być rozszerzenie skali zainteresowania pracowników na inne — poza planem produkcji — odcinki ekonomiki przedsiębiorstwa. W ten sposób system premiowania zaczął się rozrastać mnożąc bodźce działa-

<sup>7</sup> J. G. Zieliński, op. cit., s. 641.

<sup>8</sup> B. Fick. *Bodźce ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1963, s. 34.

<sup>9</sup> B. Fick, stwierdza, że „liczba przedsiębiorstw tworzących fundusz zakładowy była stosunkowo niewielka, przy czym w ciągu lat 1951 - 1953 ustawicznie się zmniejszała” (por. B. Fick, ibidem, s. 34).

jące z różną siłą i w różnych kierunkach. Pojawiły się uniwersalne premie mniejszego formatu, ale stosowane powszechnie (np. premie eksportowe, premie za oszczędność węgla, energii, surowców itp.) oraz premie lokalne, ograniczone w zasięgu do branży, a niekiedy nawet do pojedynczego przedsiębiorstwa"<sup>10</sup>.

Nieskuteczność stosowania zespołu niesyntetycznych analizatorów nagradzanych, obiektywna tendencja do szybkiego wzrostu jego elementów, prowadzi — jak wskazuje historia systemów zarządzania socjalistycznym przemysłem — do stworzenia zespołu, w którym co najmniej jeden analizator jest syntetyczny. Na ile skuteczne staje się wprowadzenie tego typu zespołu w warunkach systemu weryfikacji instytucjonalnej? Przypomnijmy, że analizator syntetyczny to taki, w którego teoretycznym polu recepcji leżą wszelkie układy cech działalności przedsiębiorstwa. Nie wszystkie z tych układów są pożądane ze społecznego punktu widzenia, o tym jednak, który z układów zostanie wybrany przez przedsiębiorstwo, decyduje prowadzony przez nie swoisty rachunek opłacalności. Oto np. kilka możliwych układów, znajdujących się w teoretycznym polu recepcji analizatora „stopa zysku”:

1. zmiana wskaźnika stopy zysku może zostać wywołana zwiększeniem produkcji (przy nie zmienionym poziomie środków trwałych) artykułów zupełnie na rynku niepotrzebnych,

2. zmiana wskaźnika stopy zysku może być osiągnięta dzięki przejściu na asortyment o cenach wysoko odbiegających od rzeczywistych kosztów,

3. może być też ona wywołana obniżeniem produkcji do rozmiarów optymalnych (przy których stopa zysku jest najwyższa),

4. można zmianę tę osiągnąć na drodze poważnego obniżenia jednostkowych nakładów pracy, co z kolei osiągnięte być może dzięki poważnej obniżce jakości wyrobów,

5. zmiana wskaźnika stopy zysku może zostać osiągnięta dzięki wyprzedzaży części majątku trwałego (np. urządzeń służących do nadawania wyrobom wysokiej jakości).

Kombinacji takich jest oczywiście więcej. Nie wszystkie z nich — jak zaznaczono — są w sposób jaskrawy sprzeczne z interesem społecznym, tym niemniej jednak, utrzymywanie przez dłuższy czas tylko jednego syntetycznego analizatora nagradzanego doprowadziłoby po pewnym czasie do znanych zjawisk spaczenia struktury gospodarczej. Przedsiębiorstwa bowiem ze zbioru układów wybierają te, które są najbardziej pożądane z punktu widzenia ich wewnętrznego rachunku opłacalności. Możliwość wyboru różnorodnych układów z pola recepcji analizatora syntetycznego dostrzegana była przez wielu uczestników dyskusji o miernikach, np. B. Miszewski w pracy *Mierniki oceny działalności przedsiębiorstw przemysłowych* (Warszawa 1963) podał 17 analizatorów, z któ-

<sup>10</sup> B. Fick, *Bodźce ekonomiczne ...*, op. cit., s. 35 - 36.



rych żadnego nie uznał za w pełni przydatnego. Podobnie E. Winter badając analizatory wartości produkcji, wartości produkcji realizowanej, stopy zysku i tzw. dochodu czystego dzieli ten zbiór na dwie grupy i dochodzi do wniosku, że: „wyłączne stosowanie tylko pierwszej lub drugiej grupy w praktyce nie powinno mieć [...] miejsca. Zachodzi konieczność stosowania odpowiednich kombinacji tych wskaźników”<sup>11</sup>. Analizę teoretycznego pola recepcji analizatora „rentowność” dał, używając przy tym innej terminologii, H. Fiszel<sup>12</sup>.

W sytuacji, gdy przedsiębiorstwom zagraża spaczenie struktury działalności gospodarczej wskutek wyboru przez nie społecznie niepożądanego układu cech, jednostka nadrzędna może zareagować w zasadzie tylko w jeden sposób, uzupełnić mianowicie analizator dotychczas obowiązujący dodatkowym analizatorem nagradzanym. H. Fiszel kończąc rozważania na temat skuteczności stosowania analizatora „rentowności” konkluduje: „[...] w tym stanie rzeczy, chcąc zapobiec tym niepożądanym objawom (wyborowi układu dogodnego dla przedsiębiorstwa — przyp. W. B.) będziemy musieli narzucić przedsiębiorstwom wskaźniki w zakresie ilościowych zadań produkcji artykułów i asortymentów”<sup>13</sup>.

Czy uzupełnienie analizatora syntetycznego innymi analizatorami nagradzanymi może w rezultacie doprowadzić do eliminacji z teoretycznego pola recepcji wszystkich układów społecznie niepożądanych? Trudno dać tutaj odpowiedź a priori, warto jednak zwrócić uwagę, że wprowadzenie analizatora dodatkowego, eliminując z jego pola recepcji część układów społecznie niepożądanych, wprowadza nowy zbiór układów społecznie niepożądanych leżących w teoretycznym polu recepcji analizatora dodatkowego. Ostateczny rezultat takiego zabiegu będzie zależał od ilości układów leżących w teoretycznym polu recepcji każdego z analizatorów, będzie więc zależał od swoistych ich właściwości.

W trakcie badań przeprowadzonych na jesieni 1967 r. w wybranym zjednoczeniu autor niniejszego opracowania próbował zbadać rzeczywiste pole recepcji zespołu nagradzanych w tym zjednoczeniu analizatorów, postępując według następującej metody:

1. sformułowane zostały postulaty, czyli te wszystkie wymogi, które powinny być spełnione, by można powiedzieć o przedsiębiorstwie, iż zaspokaja ono wymagania stawiane jemu przez socjalistyczne społeczeństwo,

2. porównano, które z tych postulatów znajdują się w polu recepcji zespołu analizatorów.

Powyższe postulaty przedstawiają się następująco:

1. przedsiębiorstwa powinny dążyć do produkcji takiej ilości wyrobów, by łączna ich wartość pokrywała całą wartość społecznego zapotrze-

<sup>11</sup> E. Winter, *Czy tylko jeden wskaźnik dyrektywny*, Życie Gospodarcze 1965, nr 47.

<sup>12</sup> H. Fiszel, op. cit.

<sup>13</sup> Ibidem.

bowania na nie. w momencie pojawienia się tych towarów na rynku, oraz w okresie krótszym od czasu niezbędnego dla uruchomienia inwestycji większych od inwestycji własnych przedsiębiorstw,

2. struktura asortymentowa produkowanej masy wyrobów powinna odpowiadać strukturze asortymentowej popytu,

3. należy dążyć do podniesienia trwałości wyrobu, czyli do przedłużenia potencjalnego czasu użytkowania wyrobu przy danym sposobie obchodzenia się z nim,

4. należy dążyć do podniesienia funkcjonalności wyrobu, czyli do takich zmian jakościowych, by mógł on zaspokoić więcej potrzeb, lub daną potrzebę w większym stopniu,

5. należy dążyć do stworzenia takich warunków dostawy (czas dostawy, miejsce dostawy, informacja o wyrobie, cena, rytmiczność dostaw), by maksymalnie zbliżyć się do aktualnych wyobrażeń użytkownika o „dostawie idealnej”,

6. należy — drogą uruchamiania produkcji nowych wyrobów — pobudzać nowe potrzeby społeczne przejawiające się w popycie na artykuły nowo wyprodukowane,

7. należy dążyć do sytuacji, w której — przy danej wysokości produkcji i jej optymalnych cechach użytkowych — nakłady pracy żywej i uprzedmiotowionej byłyby możliwie niskie,

8. płaca realna pracowników przedsiębiorstwa powinna być nie mniejsza od pewnego, przyjętego w danej gałęzi minimum,

9. ponieważ zarobki wypłacane pracownikom danego przedsiębiorstwa są przede wszystkim obracane na zakup produkowanych towarów w innych jednostkach gospodarczych, dlatego — niezależnie od postulatów powiązania wysokości płac z efektem produkcyjnym danego przedsiębiorstwa, co wyraża już postulat nr 7 — należy dążyć do utrzymania płac na takim poziomie, by ich wysokość nie stała się przyczyną zakłóceń równowagi rynkowej,

10. niezależnie od postulatu nr 1 — o ile napięte są bilanse gospodarki narodowej, zwłaszcza bilans materiałowy i siły roboczej — należy dążyć do utrzymania zatrudnienia i zużycia materiałów na takim poziomie, by ich wysokość w jednym przedsiębiorstwie nie powodowała braków i niepełnego wykorzystania potencjału wytwórczego w innych przedsiębiorstwach,

11. należy gromadzić środki niezbędne dla realizacji postulatów nr 1 - 10.

W badanym przez autora niniejszego opracowania zjednoczeniu zespołów otrzymanych w 1967 r. wskaźników dyrektywnych obejmował następujące analizatory:

a. Wartość produkcji globalnej według cen porównywalnych. Wskaźnik ten nie zawiera żadnego ze sformułowanych wyżej postulatów. Wynikająca z niego dyrektywa: „suma cen produkowanych wyrobów (obli-

czana w cenach z okresu wyjściowego) powinna osiągnąć co najmniej dany poziom" może być interpretowana — zależnie od innych, zewnętrznych warunków — następująco:

— o ile relacje cen równe są relacjom nakładów (akumulacja jest w stałej proporcji do poniesionych kosztów) wówczas podmiot gospodarowania skłonny będzie do zwiększania nakładów,

— o ile relacje cen nie są równe relacjom nakładów (a gdy posługujemy się cenami stałymi jest to zjawiskiem normalnym) wówczas wskaźnik skłania dodatkowo do wyboru takiego asortymentu produkcji, który pozwala na maksymalizację produkcji globalnej najmniejszym kosztem.

b. Wartość produkcji towarowej według cen zbytu (w min. zł), W tym wskaźniku zawarta jest informacja: „łączna suma cen wyrobów przeznaczonych do sprzedaży powinna osiągnąć co najmniej dany poziom". Odpowiada ona postulatowi nr 1 (zaspokojenie popytu globalnego).

c. Zatrudnienie ogółem (osób). Wynikająca z tego wskaźnika dyrektywa skłania do realizacji postulatu nr 10 (nienaruszanie bilansu gospodarki narodowej), o ile wcześniej zrównoważony zostanie bilans zatrudnienia w gospodarce narodowej.

d. Osobowy fundusz płac — ogółem w zł, bezosobowy fundusz płac w zł, nieprzekraczalny roczny wzrost średniej płacy podstawowej pracowników umysłowych w %.

Powyższe trzy wskaźniki łącznie zawierają dyrektywę: „fundusz płac powinien osiągać co najwyżej dany poziom". W połączeniu ze wskaźnikami c. i g. skłaniają one do realizacji postulatów nr 8 (nieobniżanie płacy realnej) i nr 9 (nieprzekraczanie limitu płac).

e. Ilość produkcji: ościeżnice stalowe w tys. szt., odlewy żeliwne w tys. ton, wyroby z polichloroku winylu w tys. ton. Wskaźniki zawierające nakaz: „należy produkować wyroby, których łączna waga osiągnie co najmniej dany poziom" nie przekazują żadnej dyrektywy, która skłaniałaby do realizacji któregokolwiek z postulatów. Przeciwnie, skłaniają one do działania sprzecznego z postulatów nr 10 (nienaruszanie bilansu gospodarki narodowej) i nr 7 (minimalizacja nakładów). Informacja przekazywana łącznie przez wskaźnik e. (tonażowy) i wskaźnik b. (wartość produkcji towarowej) brzmi: „to, co zostanie wyprodukowane powinno mieć wartość pieniężną równą co najmniej danej liczbie jednostek pieniężnych, oraz wagę równą co najmniej danej liczbie jednostek wagowych".

Zawarty we wskaźniku „ilość produkcji" nakaz wyprodukowania co najmniej danej ilości sztuk ościeżnic jest przejawem złożonego zagadnienia związanego z realizacją postulatu nr 6 (pobudzanie nowych potrzeb społecznych) i nr 2 (równowaga asortymentowa). Wskaźnik b. w połączeniu z dyrektywnym wskaźnikiem rentowności skłania do produkcji wyrobów, na które istnieje popyt. W warunkach rynku sprzedawcy wskaźniki te nie chronią oczywiście użytkowników przed koniecznością godzę-

nia się z narzucanym im przez dostawców obniżonym poziomem jakości dostaw, ale z drugiej strony chronią gospodarkę narodową przed możliwością podejmowania produkcji wyrobów, których użytkownik nie chce. Dyrektywny wskaźnik asortymentowy może jednak przekreślić tę zasadę. W przypadku ościeżnic stalowych produkowanych przez badane zjednoczenie produkcja została rozpoczęta na długo przed nakłonieniem użytkowników do zastosowania tych ościeżnic w budownictwie. W rezultacie w 1967 r. wyroby te produkowane były „na magazyn”, rosły zamrożone nakłady powodując negatywne konsekwencje społeczno-ekonomiczne. Fakt ten wskazuje na konieczność spełnienia szeregu dodatkowych warunków by wynikająca ze wskaźnika dyrektywa: „należy wyprodukować co najmniej daną ilość sztuk danego wyrobu”, skłaniała do realizacji postulatów nr 6 i nr 2.

f. Dyrektywny wskaźnik rentowności netto. Jest to wskaźnik złożony, z którego wynika kilka dyrektyw:

— dyrektywa podstawowa: „stosunek akumulacji pomniejszonej o podatek obrotowy, stratę na działalności pozaoperacyjnej i oprocentowanie środków trwałych, do nakładów na produkcję wyrobów sprzedanych powinien być równy co najmniej danemu ułamkowi (wszelkie dane należy obliczać według cen zbytu i realnie poniesionych nakładów)” oraz

— dyrektywy pomocnicze (niezbędne dla realizacji dyrektywy podstawowej), jak: maksymalizuj akumulację, minimalizuj stratę na działalności pozaoperacyjnej, minimalizuj oprocentowanie środków trwałych, minimalizuj nakłady poniesione na produkcję wyrobów sprzedanych.

Dyrektywny wskaźnik rentowności to iloraz informujący o stosunku między dwiema wielkościami, nie informujący natomiast o bezwzględnych rozmiarach tych wielkości, nie wynika więc z niego żadna dyrektywa odnośnie do wielkości produkcji wyrobów sprzedanych. Podmiot gospodarowania nie ograniczony innymi wskaźnikami, mógłby wybierać taki poziom produkcji, przy którym rentowność byłaby najwyższa. Konsekwencją powyższego faktu jest więc przyjęcie wskaźnika b. (wartość produkcji towarowej) i wskaźnika h. (normy finansowe wpłat z zysku przedsiębiorstw). Realizacja dyrektywnego wskaźnika rentowności prowadzi do spełnienia wymogów postulatu nr 7 (minimalizacja nakładów).

g. Norma kwotowa środków obrotowych przeznaczonych na finansowanie działalności pozaoperacyjnej o charakterze socjalno-bytowym. Osiągnięcie wymaganej wysokości wskaźnika g. prowadzi do realizacji postulatów nr 8 (nieobniżanie płacy realnej) i 9 (nieprzekraczanie limitu płac) wówczas, gdy równocześnie osiągnięta zostanie wymagana wysokość wskaźników c. i d. (zatrudnienie ogółem, osobowy i bezosobowy fundusz płac oraz nieprzekraczalny roczny wzrost średniej płacy podstawowej).

h. Normy finansowe dotyczące: wpłaty z zysku przedsiębiorstw do budżetu, wpłaty z zysku przedsiębiorstw na fundusz rezerwowy zjedno-

czenia, wpłaty z zysku przedsiębiorstw na fundusz inwestycyjny zjednoczenia.

Dyrektywy zawarte w powyższych trzech normach finansowych skłaniają do realizacji postulatu nr 11 (akumulacja) o ile gromadzone w ten sposób środki będą odpowiednio wykorzystane. Formułując wnioski wynikające z powyższego porównania należy stwierdzić, że system wskaźników przekazywanych przez jednostkę nadrzędną nie skłania do realizacji postulatu nr 2 (zaspokojenie popytów częściowych), 3 (podniesienie trwałości wyrobów), 4 (podniesienie funkcjonalności wyrobów), 5 (udogodnienie warunków dostawy) i 6 (pobudzenie nowych potrzeb społecznych).

Troska o spełnienie wymogów sformułowanych w postulatach, których realizacja nie leży w rzeczywistym polu recepcji wymienionych analizatorów spada całkowicie na barki jednostki nadrzędnej, której typową reakcją będzie w tej sytuacji zwiększenie liczby analizatorów nagradzanych.

Skonstruowanie takiego zespołu, w którego polu recepcji znajdowałyby się wszelkie cechy działalności przedsiębiorstwa wyłącznie w pożądanych społecznie kombinacjach nie rozwiązałyby jeszcze problemu skuteczności jego oddziaływania. Istnieje bowiem zjawisko siły pola recepcji. Jeśli dana dziedzina działalności przedsiębiorstwa leży w słabym punkcie pola recepcji, oznacza to, że przedsiębiorstwo nie poświęca tej dziedzinie większej uwagi. Ma to miejsce wówczas, gdy któryś z analizatorów nie jest wysoko nagrodzony bądź trudno osiągnąć (w porównaniu z innymi analizatorami) wskaźnik, z którym związana jest warta wysiłku nagroda. Zaniedbanie cech leżących w słabym punkcie pola recepcji zespołu analizatorów skłania jednostkę nadrzędną do uzupełnienia tego zespołu.

Jak starano się wykazać, w systemie weryfikacji instytucjonalnej istnieje mechanizm powodujący ustawiczny wzrost liczby nagradzanych analizatorów. Działa on bez względu na to, czy elementem zespołu analizatorów nagradzanych jest, czy nie jest analizator syntetyczny. Wzrost ten prowadzi do przejęcia znacznej części kompetencji do operatywnego zarządzania przez jednostkę nadrzędną, a to z kolei staje się przyczyną znanych i wielokrotnie opisanych zjawisk opóźnionej reakcji przemysłu na zmiany popytu i niestosowania się przedsiębiorstw do społecznie pożądanych reguł racjonalnego gospodarowania. Mimo rozwoju środków przekazywania i przetwarzania informacji, jednostka nadrzędna nie jest bowiem zdolna operatywnie zarządzać przedsiębiorstwem.

Mechanizm wzrostu liczby analizatorów zawiera jednak pewne hamulce. Ponieważ ruchoma część płac posiada w określonych odcinkach czasowych górny pułap, dlatego zwiększenie liczby analizatorów pociąga za sobą spadek przeciętnej nagrody pieniężnej przypadającej na jeden analizator. Hamulec ten, początkowo słaby przy wzroście liczby analizatorów staje się coraz silniejszy. Wzrost zespołu analizatorów powyżej

poziomu, przy którym do nagrody związanej z każdym nowym jego uzupełnieniem pracownicy nie przywiązują żadnej wagi, nie ma sensu. Po upływie pewnego czasu od momentu w którym osiągnięto ten poziom jednostka nadrzędna zaczyna z reguły konstruować zupełnie nowy zespół analizatorów.

Powojenna historia ewolucji systemu wskaźników dyrektywnych ilustruje ten proces wzrostu i hamowania. Oto, co pisze na ten temat M. Miśiak: „Po raz pierwszy zakres wskaźników dyrektywnych został oficjalnie zweryfikowany w Polsce w roku 1956 [...] Liczbę ich zmniejszono do [. . .] wartości produkcji towarowej, ilości produkcji, funduszu płac ogółem, sumy zysku, wpłat do budżetu normatywu środków obrotowych, nakładów inwestycyjnych (w tym robót budowlanych, inwentarskich i kapitalnych remontów) [. . .] Próba zmniejszenia liczby wskaźników dyrektywnych napotykała jednak na wyjątkowo duży opór ze strony praktyki gospodarczej. W wielu dziedzinach, po sukcesie polegającym na nieznacznym i krótkookresowym zmniejszeniu ilości obowiązujących wskaźników — następuje regres polegający na ponownym wprowadzeniu wyeliminowanych, a również i innych wskaźników dyrektywnych [. . .] Regres ten zostaje w pewnym stopniu zahamowany w 1961 r. i w latach następnych, między innymi dzięki wprowadzeniu zasady, że zakres wskaźników dyrektywnych dla gospodarki planowanej centralnie i terenowo ustalany jest corocznie przez Radę Ministrów w uchwale o NPG i budżecie. Pomimo wprowadzenia w życie tej zasady, liczba wskaźników dyrektywnych przekazywana zjednoczeniom, przedsiębiorstwom przekracza wielokrotnie przyjmowane kiedyś założenia ograniczające”.

Przy próbie zastosowania opisanego wyżej mechanizmu do wyjaśnienia zjawiska homeostatycznego charakteru polskiego systemu zarządzania przemysłem, nasuwa się jednak wątpliwość, czy istnienie wymogu liczenia do planu jedynie produkcji sprzedanej nie spowodowało, iż panujący obecnie system zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi przestał należeć do zbioru systemów weryfikacji instytucjonalnej.

Warto tu jednak zwrócić uwagę na dwa zjawiska: 1. w wypadku braku nabywcy plany są zazwyczaj korygowane „w dół”, co ogromnie osłabia pole recepcji analizatora „produkcja sprzedana”, 2. analizator „produkcja sprzedana” jest jedynym, na który mają wpływ bezpośrednio odbiorcy. Ponieważ współlistnieje on obok innych analizatorów niezależnych od „kaprysów” odbiorców dlatego pole jego recepcji jest jeszcze bardziej osłabione. Powyższe fakty pozwalają chyba uznać, że w polskim systemie zarządzania weryfikacja odbywa się w zasadzie drogą instytucjonalną. Należy to rozumieć w ten sposób, że presja odbiorców powoduje eliminację z teoretycznego pola recepcji analizatorów tylko niewiele niepożądanych społecznie układów. Układy nie wyeliminowane, pozostające w polu recepcji są przez przedsiębiorstwo wykorzystywane, o czym świadczy między innymi długotrwałe utrzymywanie się na rynku wielu artykułów

warunków sprzedaży typowych dla rynku sprzedawcy, mimo że relacja popyt-podaż od dawna wystarczała dla istnienia rynku nabywcy.

Wydaje się iż w systemie weryfikacji instytucjonalnej bardzo trudne jest istnienie rynku nabywcy, gdyż istniejąca obiektywna tendencja do przejmowania kompetencji operatywnego zarządzania przez jednostki nadrzędne utrudnia, bez względu na rozmiary popytu i podaży, elastyczne dostosowywanie się do potrzeb odbiorców.

## THE INSTITUTIONAL VERIFICATION SYSTEM IN THE MANAGEMENT OF INDUSTRY

### Summary

The main problem the author deals with at the very beginning of his article concerns the causes of failure of the tasks that were taken up to limit the number of directions with the aid of which a superior institution makes a subordinate institution act according to their own preference. The reason these problems were taken up for is the widely known lack of adaptation of some enterprises to the demand changes, as well as other deficiencies of a given enterprise activity.

The author points out to some common features of all the situations in which the number of directions was limited. It is based on the existence of so called institutional verification. We can speak about the institutional verification only when the definitive decisive criterion to give an enterprise a money reward is a superior institution.

The aim of this article is to show that there exists a permanent tendency of a superior institution to multiply the number of directions. The origin of this tendency is the impossibility to form such a system of directions which would make the industrial enterprise act according to the preferences of a superior institution. Any limitation of the number of directions enlarges the divergence between the activity of an enterprise and the direction that a superior institution would desire. The effect of this divergence is the return to the initial situation.