

Z b i g n i e w S Z E L O C H

**Podstawowe zasady i elementy zarządzania jednostkami inicjującymi<sup>1</sup>**

Основные принципы и элементы управления иницирующими единицами

The Basic Principles and Elements of the Management of Initiative Units

Od 1 stycznia 1973 roku rozpoczęliśmy wprowadzanie kompleksowych zasad ekonomiczno-finansowych w niektórych wybranych jednostkach gospodarczych.<sup>2</sup> Jednostki te nazwane zostały inicjującymi. Inicjują one bowiem zmiany w systemie zarządzania, wytyczone przez VI Zjazd Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej. Przyjęta została zasada, że zmiany te nie będą wdrażane jednocześnie lecz stopniowo i w tych tylko jednostkach, które same wyraziły wolę i gotowość wprowadzania ich u siebie. Zarządzanie tymi jednostkami stanowi przedmiot niniejszego opracowania.<sup>3</sup>

KIERUNKI ZMIAN W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA

Rozpoczęty w 1956 r. proces doskonalenia zarządzania przemysłem nie stracił nic na aktualności. System zarządzania wymaga bowiem ciągłego unowocześnienia i dostosowywania go do potrzeb rozwoju społeczno-gospodarczego. Jego sens polega na dostosowywaniu stosunków produkcji i nadbudowy do rozwoju sił wytwórczych.

Nowe kierownictwo polityczne i administracyjne już na VIII Plenum KC PZPR, które odbyło się w lutym 1971 r., postawiło — jako jedno z najważniejszych zadań — przygotowanie kompleksowych reform funkcjonowania gospodarki i państwa. Konieczność ich przygotowania i przeprowadzenia wynikała z ujemnych cech dotychczasowego funkcjonowania gospodarki, stanowiących jednocześnie przesłanki, zmierzające do zainicjowania zasadniczych zmian w systemie zarządzania gospodarką.

<sup>1</sup> Artykuł ten został opracowany na podstawie referatu pod tytułem *Nowy system zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, przygotowanego przez autora na sympozjum naukowe na temat *Nowy system zarządzania przemysłem i doświadczenia jednostek inicjujących*, zorganizowane w dniu 18 III 1974 roku w Lublinie przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

<sup>2</sup> Uchwała nr 329/72 Rady Ministrów z dnia 22 XII 1972 r. w sprawie wprowadzania kompleksowych zasad ekonomiczno-finansowych w niektórych jednostkach i organizacjach gospodarczych.

<sup>3</sup> W opracowaniu niniejszym ograniczono się tylko do jednostek przemysłowych.

W tym celu powołana została Partyjno-Rządowa Komisja dla Unowocześnienia Systemu Funkcjonowania Gospodarki i Państwa, która opracowała tezy wytyczające podstawowe kierunki tych zmian. Zgodnie z tymi tezami, opartymi w swych generalnych założeniach na Uchwale VI Zjazdu Partii z grudnia 1971 r. zmiany te mają charakter systemowy. Ich sens nie polega na szukaniu jakiegoś innego modelu gospodarki socjalistycznej, lecz na ustaleniu — w oparciu o ocenę dotychczasowego funkcjonowania gospodarki — strategicznych celów zmian. Za cele te uznano: 1) zwiększenie długofalowej społeczno-ekonomicznej racjonalności rozwoju całego kraju i wszystkich organizacji gospodarczych oraz wzmocnienie strategicznej roli planowania centralnego; 2) wyzwolenie społecznych czynników dynamizujących postęp; 3) stworzenie warunków sprzyjających rozwojowi innowacji; 4) wykorzystanie handlu zagranicznego i rozwijanie socjalistycznej integracji dla podniesienia efektywności gospodarowania i przyspieszenia postępu technicznego.

Główne kierunki zmian wytyczone przez Komisję przewidują: a) stopniowe odchodzenie od dyrektywnego typu planowania na rzecz parametrycznego sterowania przez Centrum decyzjami planistycznymi w jednostkach gospodarczych; b) dalsze uaktywnianie instrumentów ekonomicznych i uczynienie z rachunku ekonomicznego podstawowej metody podejmowania decyzji gospodarczych; c) urealnienie wszystkich kategorii ekonomicznych, celem uzyskiwania prawidłowej informacji o faktycznych kosztach społecznego procesu reprodukcji, jako kategorie te odzwierciedlają; d) pełniejsze wykorzystanie ekonomicznych funkcji płać (m.in. poprzez stopniowe odchodzenie od limitowania funduszu płać); e) stopniowe odchodzenie od limitowania inwestycji i sterowania działalnością inwestycyjną przedsiębiorstw przez odpowiednią politykę bankową; f) stopniową likwidację dyrektywności zadań w zakresie eksportu; g) stopniowe odchodzenie od systemu rozdzielnictwa i zastępowanie go umowami swobodnie zawieranymi między organizacjami gospodarczymi.

W myśl wskazań Komisji, podstawowym ogniwem, na którym w pierwszej kolejności mają się skoncentrować wprowadzone nowe rozwiązania systemowe, mają być duże organizacje gospodarcze. Związane jest to przede wszystkim z wymogami nowoczesnej organizacji procesów gospodarczych oraz niezbędnością powiązania nauki i badań z produkcją. Tylko duże organizacje są w stanie racjonalnie zorganizować całość cyklu działalności gospodarczej — od badań i rozwoju oraz technicznego przygotowania produkcji, poprzez jej realizację w skomplikowanych więzach kooperacji i specjalizacji, po zbyt krajowy i zagraniczny. Oparcie zarządzania przemysłem na dużych organizacjach gospodarczych przyniesie jednakże odpowiednie efekty tylko wtedy, gdy staną się one naprawdę organizmami ekonomicznymi, tj. przedsiębiorstwami o wyraźnie określonym zakresie samodzielności i odpowiedzialności. Jest to główny sens zmian przeprowadzanych w jednostkach inicjujących.

Cechą charakterystyczną tych zmian jest sukcesywne wdrażanie ich w życie w wybranych organizacjach gospodarczych. Sens tego stopniowego wdrażania wyraża się w tym, że dzięki niemu: — przy zachowaniu pewnych zasad ogólnych — nowe zasady zarządzania można dostosować do konkretnych zróżnicowanych warunków każdej branży, unikając niezgodnej z różnorodnością konkretnych warunków, schematycznej jednolitości; można lepiej wykorzystać inicjatywę i własne rozpoznanie pracowników poszczególnych jednostek; zmiany zaś wprowadza się tylko w tych jednostkach, które rokują nadzieje na osiągnię-

nięcie lepszych efektów, to zaś zapewnić może jedynie eksperymentowanie rozważne i celowe.<sup>4</sup>

Zmiany te wdrażane są w tych jednostkach, które wyraziły wolę i gotowość wprowadzenia u siebie nowych metod gospodarowania, stając się przez to jednostkami inicjującymi.

Nowe zasady zarządzania stosowane są w takich zjednoczeniach i kombinatach, które mogą działać sprawnie bez wprowadzania poważniejszych zmian organizacyjnych w stosunku do obecnego stanu, wobec czego zmiany te dotyczą głównie zasad ekonomiczno-finansowych. Oczywiście wywrze to poważny wpływ na stosunki między jednostkami wdrażającymi te zmiany a administracją centralną, jak również oddziała na ich wewnętrzną organizację zarządzania i na pozycję przedsiębiorstw.

Wprowadzane zmiany podporządkowane są ogólnej sprawności działania. Oznacza to wprowadzenie nowych kryteriów i mierników działalności oraz nowych zasad funkcjonowania. Polegają one głównie na tym, że:

a) zwiększa się zakres samodzielności i odpowiedzialności jednostek inicjujących; zagwarantowana jest jednocześnie odpowiednia skuteczność planowania i zarządzania centralnego, przy poważnej zmianie jego instrumentów; b) działanie jednostek inicjujących opiera się na rozrachunku gospodarczym, co oznacza, że podstawowe mierniki efektywności (produkcja dodana i zysk) stosowane są do nich jako całości; z organami centralnymi rozliczają się one w całości, co dotyczy szczególnie rozliczeń z budżetem państwa; c) jednostki inicjujące dysponują (organizacyjnie i ekonomicznie) odpowiednim aparatem zaplecza naukowo-technicznego, obrotu towarowego itp., co pozwala im na racjonalne działanie i podejmowanie odpowiedzialności w zakresie całego cyklu przemysłowego; d) w ramach jednostek inicjujących stosuje się zróżnicowane rozwiązania w zakresie centralizacji i decentralizacji decyzji. W znacznej większości przypadków przedsiębiorstwa wchodzące w skład jednostek inicjujących otrzymują większe kompetencje niż dotychczas, poddane są obiektywnym kryteriom oceny i są silnie zainteresowane w postępie techniczno-ekonomicznym.<sup>5</sup>

Funkcjonowanie jednostek inicjujących oparte zostało na ogólnej zasadzie podporządkowania ich działalności generalnej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Zasadę tę stosuje się w taki sposób, aby jednocześnie wyzwałać w maksymalnym stopniu inicjatywę jednostek gospodarczych i nastawiać ich działalność na szybszy postęp naukowo-techniczny, oszczędność surowców i materiałów, podnoszenie wydajności pracy, wprowadzanie na rynki nowych produktów oraz dynamiczny rozwój opłacalnego eksportu.

Wyjaśnienia wymaga decyzja, że zmiany te wprowadzane są sukcesywnie, a nie jednorazowo. Otóż w większości krajów socjalistycznych realizujących swe reformy gospodarcze stosowano również metodę stopniowego wprowadzania w życie nowych rozwiązań. Stosowano przy tym dwojakiemu rodzaju etapowość: pierwsza (NRD, ZSRR, Bułgaria) — polegała na sukcesywnym stosowaniu nowych rozwiązań; druga (ZSRR, Bułgaria) — na kolejnym obejmowaniu reformą pewnej liczby przedsiębiorstw. Jedynie na Węgrzech reforma została wdrożona kompleksowo i równocześnie.

Za stopniowym przeprowadzaniem reformy przemawia zarówno możliwość lepszego dostosowania jej ogólnych zasad do specyficznych potrzeb i charak-

<sup>4</sup> Por. *Zarys systemu funkcjonowania jednostek inicjujących* [w:] (pr. zbiorowa) *Prace Instytutu Planowania*, Warszawa 1973.

<sup>5</sup> *Loc. cit.*

teru poszczególnych jednostek, jak też szansa uniknięcia szkodliwej uniformizacji i szablonowości branżowych systemów zarządzania. Taki tryb postępowania umożliwi rozpoczęcie procesu wdrażania nowych zasad od silnych ekonomicznie organizacji gospodarczych, posiadających możliwie sprzyjające warunki dla skutecznego działania zasad systemowych. Ponadto umożliwi on osiągnięcie na etapie przygotowywania nowych zasad możliwie dużego stopnia ich konkretyzacji poprzez ich zindywidualizowanie. Wreszcie zapewni dywersyfikację rozwiązań systemu ekonomiczno-finansowego stosownie do specyficznych cech, charakterystycznych dla poszczególnych branż.

Należy oczywiście zdawać sobie sprawę z ujemnych stron stopniowego wdrażania zmian systemowych. Polegają one przede wszystkim na tym, że jednostki inicjujące funkcjonują w otoczeniu starego systemu ekonomicznego i instytucjonalnego.

Realizujemy zmiany metodą stopniowego wdrażania dlatego, że ma ona w porównaniu z innymi metodami więcej stron dodatnich niż ujemnych. Oczywiście skuteczność wdrażania zmian systemowych zależy nie tylko od poprawności i prawidłowości przyjmowanych rozwiązań, lecz również od kształtowania warunków otoczenia. Dlatego też przyjęte zostały trzy linie działania: Pierwsza — to regulowanie pewnych spraw w skali całej gospodarki; druga — to poszerzanie zakresu jednostek inicjujących, trzecia zaś — to dążenie do obejmowania zmianami systemowymi całych resortów.

Całokształt dokonywanych zmian wprowadzanych w inicjujących organizacjach gospodarczych sprowadza się do tego, iż utrzymując silne sterowanie centralne, opieramy się na oddolnych siłach postępu, na zainteresowaniu załóg oraz personelu kierowniczego podnoszeniem efektywności gospodarowania.

#### DUŻE ORGANIZACJE GOSPODARCZE — JAKO JEDNOSTKI INICJUJĄCE

Wdrażanie nowych zasad rozpoczęte zostało w dużych organizacjach gospodarczych. Istnieją one wprawdzie już od dawna, ale termin ten pojawił się w polskiej teorii i praktyce gospodarczej w r. 1971, kiedy to w toku prac Komisji Partyjno-Rządowej dla Unowocześnienia Systemu Funkcjonowania Gospodarki i Państwa ukształtował się pogląd, że w przyszłości należy nastawiać się na różne formy zgrupowań, które można objąć wspólnym mianem *Duża Organizacja Gospodarcza* (DOG), lub terminem *Wielka Organizacja Gospodarcza* (WOG). Tak więc „kategoria wielkiej organizacji gospodarczej powstała przede wszystkim w wyniku potrzeby objęcia wspólnym terminem różnorodnych form organizacyjnych grupowania przedsiębiorstw lub zakładów”.<sup>6</sup>

Duże organizacje gospodarcze określone zostały w Uchwale VI Zjazdu PZPR jako siła napędowa naszej gospodarki, uruchamiająca i przyspieszająca procesy rozwoju, innowacji i nowoczesności. Nie negując znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw uważa się, że decydującą rolę w przyspieszeniu tempa rozwoju powinny odegrać duże organizacje gospodarcze. Wychodzi się bowiem z przeświadczenia, że obejmując w jednej organizacji wszystkie w zasadzie fazy cyklu przemysłowego (koncentracja organizacyjna kompleksowa), można będzie sprostać wymogom współczesności i przyszłości, jeśli chodzi o zaspoko-

\* B. Gliński: *Jak interpretować hasło WOG*, „Życie Gospodarcze”, 1973, nr 10.

jenie potrzeb. Połączenie bowiem w jednej organizacji przemysłowej badań i rozwoju, produkcji oraz zbytu stwarza możliwość kompleksowego rozwiązywania problemów.

Duże organizacje gospodarcze, ujmujące pełny cykl przemysłowy, stwarzają szczególne możliwości dynamizowania rozwoju gospodarczego i są siłą napędową nowoczesnej, dynamicznej gospodarki. Sprzężenie w jednej organizacji trzech faz cyklu przemysłowego, podporządkowanie ich celowi finalnemu i jednemu kierownictwu, które jest odpowiedzialne za realizację tego cyklu powoduje, że tego typu duża organizacja gospodarcza posiada następujące zalety: a) przyspieszona zdolność reprodukcji przez wzrost zdolności produkcyjnych z akceleracją; b) zwiększona zdolność do akumulowania środków i rozszerzania zakresu samofinansowania rozwoju; c) zwiększona zdolność do przyswajania osiągnięć nauki i techniki oraz przyspieszone tempo rekonstrukcji i renowacji technicznej, jak również technologicznej, stające się siłą napędową wszelkich innowacji; d) wzmocnienie pozycji na rynku, doprowadzające do zwiększenia zdolności konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych; e) większa stabilność względem fluktuacji i zmian preferencji na rynku inwestycyjnym i w zbycie; f) mniejsze relatywnie koszty administrowania.

Należy sobie oczywiście zdawać sprawę z tego, że DOG posiadają również pewne wady, takie jak: inercja wewnętrzna i ociążałość organizacyjna, mniejsza zdolność dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu, opór innowacyjny, alienacja jednostek i grup pracowniczych itp. W sumie jednak pozytywy DOG przewyższają ich negatywy, a możliwość stymulowania procesu tworzenia DOG przez państwo socjalistyczne oraz sterowania nimi przez centrum powoduje, że aktualnie — zgodnie zresztą z ogólnosiwiatowymi tendencjami — opieramy koncepcję rozwoju naszej gospodarki na dużych organizacjach gospodarczych.

Oczywiście nie należy utożsamiać DOG z jednostką inicjującą, gdyż nie wszystkie DOG wdrażają aktualnie nowy system zarządzania.

Koncepcja dużej organizacji gospodarczej stanowi — oprócz przesłanek wymienionych powyżej — konsekwencję przyjęcia dwóch podstawowych podmiotów gospodarowania: *centrum* (organy centralne), które jest podmiotem sterującym i które reprezentuje interesy ogólnospołeczne, oraz *duże organizacje gospodarcze*, stanowiące podmiot sterowany, działające na zasadach rozrachunku gospodarczego.

Zgodnie z założeniami nowego systemu, sterowanie przez centrum dużymi organizacjami gospodarczymi ma być realizowane głównie przy pomocy instrumentów ekonomicznych. Zadania o dyrektywnym charakterze stanowią jedynie element pomocniczy. Duże organizacje gospodarcze mają zaspokajać określone potrzeby finalne zarówno konsumentów indywidualnych, jak i odbiorców środków produkcji. Mają być one odpowiedzialne za stopień zaspokojenia potrzeb w reprezentowanej dziedzinie produkcji, jak również za jej jakość i nowoczesność. Mają one charakteryzować się dynamicznością działania i ekspansywnością zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Aby spełnić te postulaty, muszą one posiadać odpowiednią samodzielność.

Wśród dużych organizacji gospodarczych wdrażających nowe zasady zarządzania, możemy wyróżnić cztery podstawowe typy:<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> U. Wojciechowska: *Metody wdrażania nowych zasad planowania i zarządzania w jednostkach inicjujących*. Materiały konferencji naukowej na temat: *funkcjonowanie dużych organizacji gospodarczych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1973.

1. Zjednoczenie przemysłu — o silnie scentralizowanych strukturach organizacyjnych, charakteryzujące się poziomymi powiązaniem produkcyjnymi i technicznymi, silną centralizacją funkcji, uprawnień i środków, grupujące tzw. przedsiębiorstwa wewnętrzne, prawnie samodzielne, pozostające na pełnym rozrachunku gospodarczym. Zjednoczenia te posiadają wyodrębniony zarząd (centralę).

2. Zjednoczenia przedsiębiorstw — o zdecentralizowanych strukturach organizacyjnych, charakteryzujące się poziomymi powiązaniem produkcyjnymi i technologicznymi, o względnie dużej decentralizacji funkcji, uprawnień i środków, grupujące przedsiębiorstwa na pełnym rozrachunku gospodarczym, prawnie samodzielne, posiadające wyodrębniony zarząd. Są to zjednoczenia tzw. rynkowe.

3. Kombinaty przemysłowe — charakteryzujące się mieszanymi powiązaniem produkcyjnymi i technologicznymi, o silnej centralizacji funkcji, uprawnień i środków. Zakłady wchodzące w skład kombinatów działają na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym i pozbawione są osobowości prawnej. Zarządem kombinatu jest dyrekcja zakładu wiodącego;

4. Przedsiębiorstwa wielozakładowe — charakteryzujące się poziomymi powiązaniem produkcyjnymi i technicznymi, o względnie dużym zakresie decentralizacji funkcji, uprawnień i środków, o wyodrębnionym zarządzie i zakładach bez osobowości prawnej, pracujących na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym.

#### ZARZĄDZANIE JEDNOSTKAMI INICJUJĄCYMI

Jak już wspomniano wyżej, jednostki inicjujące traktowane są jako pewne całości. Mówiąc o zarządzaniu nimi, ograniczymy się tylko do powiązań istniejących między centrum a tymi jednostkami oraz niektórymi obiektami otoczenia. Interesuje nas bowiem zarządzanie jednostką inicjującą jako całością, bez wnikania w rozwiązania wewnętrzne.

System zarządzania jednostkami inicjującymi określane jest jako parametryczny. Pod terminem tym rozumiemy taki system zarządzania, który dla nakierowania działalności tych jednostek na realizację celów planu centralnego, posługuje się nie dyrektywami, lecz parametrami wpływającymi na samodzielne ich decyzje w dziedzinie bieżącej działalności.

Trzeba sobie oczywiście zdawać sprawę z tego, że system parametryczny nie wyklucza stosowania dyrektyw, zwłaszcza w sferze rozwoju. Chodzi tylko o to, że w systemie tym instrumenty typu parametrycznego odgrywają decydującą i dominującą rolę. System ten ma na pewno jeszcze charakter antycypacyjny, zwłaszcza w pierwszym roku wdrażania go do przemysłu.

Z upływem czasu w systemie parametrycznym będzie zanikać rola dyrektyw w sterowaniu bieżącą działalnością, rosnąć natomiast znaczenie parametrów. Przyczyni się to do zwiększenia zakresu i stopnia samodzielnych decyzji ekonomicznych jednostek inicjujących.

Wprowadzane nowe zasady zarządzania wymagają wzmocnienia strategicznej roli szczebla centralnego. Wynika to między innymi z szeregu przesłanek, które poniżej zostaną kolejno omówione.

##### 1) Względy ogólnogospodarczej strategii rozwojowej

Utrzymanie określonych proporcji rozwojowych oraz przekształceń struk-

turalnych gospodarki wymaga aktywnej roli planowania na szczeblu centralnym. Dla zrealizowania tych celów rząd będzie opracowywał tzw. kompleksowe programy rozwojowe, przy czym nawet najwyższy stopień autonomii przedsiębiorstwa nie może wykluczyć sytuacji, że będzie ono musiało uczestniczyć w realizacji tych programów, przeznaczając część swoich mocy wytwórczych na realizację zamówień rządowych, chociażby miało bardziej rentowne alternatywy rozwijania swojej aktywności.

Historycznie odziedziczone nieprawidłowości na odcinku cen, różny stopień wyposażenia technicznego konkretnych branż, bariery surowcowe, bariery w mocach przerobu w zakresie wykonawstwa inwestycyjnego — wszystko to dowodzi, że rozwiązania systemu finansowego muszą zapewnić skuteczny wpływ szczebla centralnego na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw.

#### 2) Względy równowagi rynkowej

Przedsiębiorstwo wytwarza nie tylko produkt. Zaznacza ono także swój udział na rynku dóbr i usług poprzez płace swojej załogi.

Szczebel centralny — mając na uwadze niebezpieczeństwo inflacji — jest istotnie zainteresowany w tym, aby móc skutecznie wpływać na dynamikę strumienia płac i kojarzyć ją z dynamiką strumienia towarów.

#### 3) Względy optymalnej substytucji czynników produkcji

Szczebel centralny — mając na uwadze sytuację w zakresie bilansu płatniczego, korzyści wynikające z międzynarodowego podziału pracy i specjalizacji, zróżnicowanie regionów ze względu na podaż i strukturę zatrudnienia, realizację społecznie uzasadnionych preferencji w zakresie stymulowania określonej produkcji, konieczność prawidłowego informowania wytwórców o faktycznych kosztach społecznych procesu reprodukcji — posiadać musi zasadniczy wpływ na cenotwórczą działalność przedsiębiorstwa.

#### 4) Względy społeczne

Dla zapewnienia realizacji zasad socjalistycznej sprawiedliwości, a także dla zapewnienia względnej stabilności zatrudnienia, szczebel centralny musi dysponować możliwością skutecznego oddziaływania na poziom płac i ich dynamikę w przekroju branż. Natomiast zjawiska płacowe w przekroju przedsiębiorstw szczebel centralny regulować może poprzez system taryfikatorów.

W zasadzie wszystkie z wymienionych wyżej względów skłaniają szczebel centralny do dysponowania możliwością skutecznej ingerencji w działalność przedsiębiorstwa. Można więc stwierdzić, że z logiki omawianego systemu i jego wewnętrznych zależności wynika, że umacnia on socjalistyczne stosunki społeczne, a przede wszystkim: a) społeczny charakter środków produkcji; b) sterowanie przez państwo procesami reprodukcji oraz zapewnianie takich podstawowych proporcji wytwarzania i podziału dochodu narodowego, które odpowiadają zasadom socjalizmu; c) tworzenie materialnych podstaw dla polityki pełnego i racjonalnego zatrudnienia oraz wzrostu kwalifikacji i poprawy warunków bytu ludności.

Nowe rozwiązania systemowe za cel pierwszoplanowy stawiają sobie lepsze kojarzenie racjonalności ogólnospołecznej z warunkami dla racjonalnego działania podstawowych organizacji społecznych.

Realizacja tego celu możliwa jest poprzez umiejętne, oparte na naukowych przesłankach, zarządzanie jednostkami inicjującymi przy pomocy: parametrów, zadań i formuł.

## PARAMETRY EKONOMICZNO-FINANSOWE

Z punktu widzenia funkcji sterowania przez centrum poszczególnymi obszarami działalności jednostek inicjujących, parametry ekonomiczno-finansowe można podzielić na następujące grupy:<sup>8</sup>

1. Normatywy kształtujące fundusz płac:

A. Współczynnik elastyczności „R” ustalony przez ministerstwo, określający relację przyrostu funduszu płac w zależności od przyrostu produkcji dodanej.<sup>9</sup> Współczynnik ten ma charakter stabilny w okresie wieloletnim i waha się od 0,3—0,95. Założeniem jego jest powodowanie wolniejszego tempa wzrostu funduszu płac od wzrostu produkcji dodanej, której dynamika jest często powodowana przez czynniki niezależne od pracowników (np. nowe technologie). Współczynnik ten ma m.in. na celu wprowadzenie bodźców ekonomicznych, zachęcających do poprawy efektywności gospodarczej. W związku z tym uwzględnia on: a) potrzebę pobudzania do maksymalizacji produkcji dodanej; b) preferencje wynikające z wagi gałęzi produkcji i potrzeb docelowego układu proporcji płac przez planowe różnicowanie dynamiki funduszu płac; c) potrzebę zabezpieczenia dopływu kadr do określonej gałęzi wytwórczej; d) konkretne możliwości określonych jednostek w zakresie czynników wpływających na wzrost produkcji dodanej.

B. Parametr „N”, określający relację przyrostu funduszu premiowego w zależności od przyrostu zysku netto.<sup>10</sup>

C. Oprocentowanie kredytu na fundusz płac w wysokości 10%.

D. Skala opodatkowania funduszu premiowego, według zasad przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1

Przyrost wypłat z funduszu premiowego w punktach	Wysokość oprocentowania w %
do 2	10
3— 5	25
6—10	50
ponad 10	80

E. Normatywy określające odpisy i wysokość rezerw funduszu dyspozycyjnego.

F. Normatywy określające wysokość rezerw funduszu premiowego.

2. Normatywy opodatkowania czynników wytwórczych (podatki te obciążają akumulację finansową i odprowadzane są do budżetu państwa): a) narzut w wysokości 5% funduszy własnych, finansujących środki trwałe; b) narzut w wysokości 20% funduszu płac.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> A. Zawisła k: *Parametry w systemie zarządzania wielkimi organizacjami*. Materiały konferencji naukowej na temat: *Funkcjonowanie dużych organizacji gospodarczych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1973.

<sup>9</sup> Formuła produkcji dodanej omówiona jest w następnym punkcie.

<sup>10</sup> W niektórych przypadkach parametr „N” określa udział funduszu premiowego w osiągniętej kwocie zysku.

<sup>11</sup> Wysokość tego narzutu jest jeszcze dyskutowana. Zdaniem bowiem niektórych ekonomistów opodatkowanie takie jest zbyt niskie, aby w zasadniczym stopniu rozwiązać zagadnienie racjonalnej substytucji nakładów.



3. Oprocentowanie kredytów inwestycyjnych w wysokości 8%.
4. Oprocentowanie kredytów obrotowych, w wysokości: a) kredyt podstawowy — 8%, b) kredyt dodatkowy na zapasy sezonowe — 6%, c) kredyt dodatkowy na rezerwy — 4%, d) kredyt przejściowy na opłacenie zobowiązań nie znajdujących pokrycia w środkach na rachunku rozliczeniowym — 10% e) oprocentowanie zadłużenia przeterminowanego z tytułu kredytów obrotowych i inwestycyjnych — 12%.
5. Ceny, taryfy, przeliczniki dewizowe, cła.
6. Dotacje, dopłaty, obciążenia w rozliczeniach importu i eksportu.
7. Procentowe stawki podatku obrotowego (w odniesieniu do grup towarów) liczone od cen zbytu.
8. Odpis na fundusz przedsiębiorstwa i skala opodatkowania tego funduszu oraz normatywy określające odpisy i wysokość rezerw tego funduszu.
9. Stawka narzutu w koszty na fundusz postępu techniczno-ekonomicznego w stosunku do wartości sprzedaży w cenach realizacji oraz oprocentowanie kredytu antycypacyjnego na poczet wpływów tego funduszu w wysokości 0,5%.
10. Stawki amortyzacyjne i okresy zwrotności kredytów inwestycyjnych.
11. Procent przyrostu funduszu reprezentacyjnego (równa się on faktycznemu przyrostowi eksportu w cenach transakcyjnych).
12. Normatyw „D” udziału w kwocie (lub w kwocie przyrostu) dewiz z eksportu do krajów kapitalistycznych.
13. Procentowe stawki narzutu w koszty od dyspozycyjnego funduszu płac na fundusze: nagród rocznych, mieszkaniowy i socjalny.

Większość wymienionych wyżej parametrów obowiązuje w jednakowej wysokości. Są to: oprocentowanie wszelkich kredytów (3, 4 oraz częściowo 1), normatywy określające odpisy i wysokość rezerw funduszu dyspozycyjnego i przedsiębiorstwa (1 i 8); opodatkowanie czynników wytwórczych (2), skala opodatkowania funduszu premiowego, taryfy, przeliczniki dewizowe, cła (5), stawki amortyzacyjne, okresy zwrotności kredytów inwestycyjnych (10). Pozostałe parametry są zróżnicowane.

Należy nadmienić, że rolę parametrów pełnią ponadto niektóre wielkości wyjściowe, zwłaszcza fundusz dyspozycyjny, premiiowy oraz wielkość inwestycji. Wiele parametrów kształtujących fundusz płac i fundusz przedsiębiorstwa ma charakter przyrostowy. Stąd obok parametrów, duże znaczenie ma odpowiednie ustalenie bazy.

#### FORMUŁY

Podstawową formułą jest ustalenie funduszu płac, według następującego wzoru:

$$F_d = F_o \left( 1 + R \frac{P_i - P_o}{P_o} \right)$$

gdzie:  $F_d$  — dyspozycyjny fundusz płac w roku obliczeniowym,  
 $F_o$  — fundusz płac z roku poprzedniego (bazowego),  
 $P_i$  — produkcja dodana w roku obliczeniowym,  
 $P_o$  — produkcja dodana z roku poprzedniego,  
 $R$  — normatywny współczynnik elastyczności.

Do funduszu płac z roku bazowego zalicza się: a) osobowy fundusz płac, łącznie z płacami uczniów oraz funduszami; na rozruch i szkolenie, zmniejszony o część dotychczasowego funduszu premiowego pracowników na stanowiskach kierowniczych, którzy mają partycypować w funduszu premiowym tworzonej z zysku; b) bezosobowy fundusz płac; c) wynagrodzenia nie objęte funduszem płac, wypłacane z różnych tytułów.

Przyjęta formuła płacowa odpowiada dyrektywie Uchwały VI Zjazdu PZPR, która stwierdza:

„W zatrudnieniu i gospodarce funduszem płac należy stwarzać warunki bardziej elastycznego i racjonalnego działania. System limitowania funduszu płac należy stopniowo zastępować odpowiednimi normatywami, uzależniając jego wielkość od wyników ekonomicznych.”

W oparciu o tę dyrektywę przyjęto rozwiązania, których myślą przewodnią było stworzenie warunków umożliwiających ekonomicznie celową substitucję między pracą żywą i uprzedmiotowioną oraz optymalne wykorzystanie motywacyjnego oddziaływania płac.

Wymagało to ścisłego powiązania między ekonomicznymi rezultatami działalności przedsiębiorstw a dynamiką płac. Przyjęte rozwiązanie stanowi próbę takiego związku. Przyjmuje się w nim powiązanie dynamiki płac z przyrostem tzw. produkcji dodanej.

Formuła ta zapewnia korzystne oddziaływanie na różne sfery działalności jednostek inicjujących, gdyż fundusz płac będzie wzrastać poprzez: a) zwiększenie rozmiarów produkcji, b) wzrost wydajności pracy, c) poprawę jakości i asortymentu produkcji oraz wprowadzenie nowych wyrobów, d) oszczędność w gospodarce materiałowej, e) zwiększenie efektywności inwestowania i skracania okresów osiągnięcia pełnych zdolności produkcyjnych, f) poprawę efektywności eksportu.

Szczególne znaczenie ma w powyższej formule fakt, że dopuszcza ona możliwość substitucji pracy uprzedmiotowionej przez pracę żywą. Wartość zaoszczędzonych materiałów powiększa bowiem dyspozycyjny fundusz płac. Oznacza to uruchomienie silnych bodźców do oszczędzania materiałów.

Drugim istotnym elementem tej formuły jest to, że fundusz płac powinien wzrastać wolniej niż produkcja dodana, gdyż wzrost tej ostatniej jest determinowany wieloma czynnikami niezależnymi od wysiłku załóg pracowniczych (np. nowa technologia). Dlatego też w formule tej znalazł się współczynnik elastyczności „R”, oznaczający normatywną relację przyrostu funduszu płac do przyrostu produkcji dodanej.

Dyspozycyjny fundusz płac pomniejszony o fundusz płac niezbędny do pokrycia bieżącego zapotrzebowania, stanowi wolną nadwyżkę funduszu płac, pozostającą w dyspozycji jednostki inicjującej. Przeznacza się ją na: a) rezerwowy fundusz płac, b) płace dla dodatkowo zatrudnionych pracowników, c) przeszeregowania, d) przejściowe premie i dodatki do płac podstawowych.

Te przejściowe premie i dodatki przysługują całej załodze z wyjątkiem personelu kierowniczego, korzystającego z funduszu premiowego.

Sprawą bardzo istotną jest to, że przy dobrych wynikach gospodarczych, znajdujących wyraz w powiększaniu wolnej nadwyżki płac, jednostki inicjujące będą mogły (po dwóch latach) przekształcić dodatki przejściowe w dodatki trwałe, czyli włączyć je do płac podstawowych.

Kierownictwo jednostek inicjujących będzie korzystało z funduszu premiowego kształtowanego w oparciu o normatywny odpis z zysku, ustalany na co

najmniej trzy lata. Przyjęto tutaj zasadę progresywnego opodatkowania przyrostu funduszu premiowego. Część funduszu premiowego — przy odpowiednim jego zwiększeniu się — przeznaczana jest na podniesienie płac podstawowych personelu kierowniczego. W ten sposób została otwarta możliwość stopniowego wzrostu stawek płac w przedsiębiorstwach pracujących sprawnie i podnoszących efekty swego gospodarowania.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że w ramach dyspozycyjnego funduszu płac jednostki inicjujące posiadają znaczną samodzielność w racjonalnym kształtowaniu wynagrodzeń. Mogą one wprowadzić odpowiednie premie bądź nagrody (np. za eksport, oszczędności materiałowe, postęp techniczny itp.). Tego typu system motywacyjny powinien sprawić, że będą one realizować zalecenia polityki ogólnokrajowej.

Tak więc rozwiązania dotyczące płac mają dwukryteriowy charakter. Jednym kryterium jest produkcja dodana, z którą związane jest zainteresowanie całych załóg, drugim zaś zysk, stanowiący podstawę premiowania pracowników kierownictwa. Obie te kategorie określają stosunki między dużą organizacją przemysłową a całym społeczeństwem, zasady jej rozliczania się z nakładów i efektów. Współdziałanie obu tych kryteriów jest niezmiernie istotne. Zachowuje się bowiem kryterium zysku, ale podział produkcji dodanej na zysk i płace kształtowany jest na zasadzie parametru ustalonego indywidualnie dla każdej jednostki inicjującej.

Natomiast powiązanie wzrostu funduszu płac ze wzrostem produkcji dodanej budzi duże zainteresowanie załóg postępowaniem ekonomicznym. Tak więc stworzony został system oparty na założeniu, że postęp opierać się musi nie tylko na działalności kierownictwa, ale przede wszystkim na silnej presji załóg pracowniczych, związanej z jej materialnym zainteresowaniem wynikami działalności przedsiębiorstwa.

Kształtowanie funduszu płac w oparciu o formułę parametryczną oznacza, że jednostka inicjująca gospodarująca sprawnie, podnosząca wydajność pracy, obniżająca koszty własne produkcji i zmniejszająca zapasy, może osiągnąć dyspozycyjny fundusz płac wyższy od funduszu wynikającego z zastosowania obowiązujących dotychczas stawek, norm pracy i taryfikatorów.

Drugą jest formuła tzw. *produkcji dodanej* obliczana wg następującego wzoru:

$$P = S - M - K_i - U \pm (O)$$

gdzie:

$P$  — produkcja dodana,

$S$  — wartość produkcji sprzedanej w cenach realizacji,

$M$  — zakup, bądź zużycie materiałów, energii i paliw,

$U$  — usługi obce,

$K_i$  — spłaty kredytów inwestycyjnych wraz z odsetkami,

$O$  — podatek obrotowy (—), dotacje przedmiotowe (+), dopłaty do cen transakcyjnych (+).

Produkcja dodana charakteryzuje to, co jednostka inicjująca „daje społeczeństwu”, i tym samym odzwierciedla podstawowe efekty gospodarności. Jest ona bardzo ważnym składnikiem formuły płacowej.

## ZADANIA I LIMITY

Obok przedstawionych powyżej parametrów i formuł, jednostki inicjujące obowiązują następujące zadania i limity:

1) dostawy preferowanych wyrobów na rynek krajowy i za granicę; 2) minimalne kwoty eksportu z podziałem na kraje kapitalistyczne i socjalistyczne; 3) limity dewizowe na zakupy z krajów kapitalistycznych (inwestycyjne, uzupełniające, biegowe, kooperacyjne); 4) limity materiałów rozdzielanych centralnie; 5) inwestycje o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej; 6) opracowanie tematów badawczych z tzw. węzłowych problemów prac naukowo-badawczych.

## WDRAŻANIE NOWEGO SYSTEMU

Nowy system wdrażany jest stopniowo od 1 I 1973 r. Aktualnie objęto nim kilkanaście zjednoczeń, kombinatów i przedsiębiorstw wielozakładowych, traktowanych jako duże organizacje przemysłowe. Jednostki te, zwane inicjującymi, obejmują swym zasięgiem stosunkowo duży potencjał wynoszący 18% ogółu zatrudnionych w przemyśle i 21% całości produkcji przemysłowej.<sup>12</sup>

Zgodnie z założeniami, wdrażanie nowych zasad systemowych rozpoczęto od silnych ekonomicznie organizacji gospodarczych, posiadających możliwie sprzyjające warunki dla skutecznego ich działania. Te same jednostki wyraziły chęć wdrażania nowych zasad, co jest warte podkreślenia. Oczywiście dobierając je, uwzględniono następujące cechy szczególne: a) możliwość stosowania wyniku finansowego jako prawidłowego miernika oceny ich działalności; b) stosunkowo niewielką zależność od dostawców zewnętrznych w osiągnięciu wyniku ekonomicznego; c) względną niezależność od organiczeń związanych z obecnym systemem rozdzielnictwa w zaopatrzeniu.

Dzięki stopniowemu wdrażaniu zmian systemowych osiągnięto stosunkowo duży stopień konkretyzacji ogólnych zasad poprzez zindywidualizowanie trybu opracowywania zasad funkcjonowania dla poszczególnych jednostek inicjujących. Przepisy powszechne nie są w stanie osiągnąć takiego stopnia konkretyzacji, co następnie hamuje i utrudnia proces ich wdrażania. Dzięki temu zmiany systemowe wprowadzane w poszczególnych jednostkach inicjujących cechuje kompleksowość i wewnętrzna spójność rozwiązań, niezmiernie trudna do osiągnięcia przy przeprowadzaniu powszechnych reform systemu zarządzania. Jednocześnie daje się zaobserwować dywersyfikację rozwiązań, stosownie do specyficznych cech charakteryzujących poszczególne branże przemysłu.

We wdrażaniu nowego systemu dały się zaobserwować pewne trudności związane z opóźnieniem przechodzenia na nowe zasady zarządzania. Spowodowane to jest pewnymi tendencjami do ujednoczenia rozwiązań zarówno między poszczególnymi jednostkami inicjującymi, jak i między jednostkami inicjującymi z jednej strony a ministerstwami (w miarę doskonalenia systemu dla całego przemysłu) — z drugiej. Tendencja ta z biegiem czasu pogłębia się i hamuje proces wdrażania w jednostkach inicjujących. Hamujący wpływ tendencji do ujednoczania rozwiązań polega na tym, że jednostki inicjujące coraz

<sup>12</sup> K. Szwarc: *Dobry początek*, „Życie Gospodarcze”, 1973, nr 36.

mniej kwestii mogą rozwiązać w trybie uzgodnień indywidualnych i muszą czekać na decyzje i przepisy władz centralnych, o szerszym zasięgu.<sup>13</sup>

Drugim czynnikiem hamującym tempo wdrażania jest fakt, że poszczególne parametry dla danej jednostki inicjującej ustalane są przez różne organy władz centralnych. Konieczność uzgadniania ich z wieloma partnerami przedłuża znacznie okres przygotowania nowych zasad przez poszczególne jednostki.

Ponadto, pewne trudności wynikają z otrzymywania przez jednostki inicjujące znacznie większej liczby dyrektyw niż to zostało zatwierdzone w nowych zasadach, obowiązujących ze jednostki. Powstaje zatem wątpliwość co do obowiązkowości wszystkich dyrektyw. Jest to równocześnie problem sterowania przez ministerstwa jednostkami działającymi w warunkach dwóch, istotnie różniących się systemów, przy czym różnice te sprowadzają się przede wszystkim właśnie do różnych metod sterowania przez centrum (sterowanie nakazowo-dyrektywne i sterowanie parametryczne).

W niektórych jednostkach inicjujących zwraca się uwagę na nadmierne obciążenie finansowe z tytułu działalności inwestycyjnej, wpływające na produkcję dodaną, a w konsekwencji i na fundusz płac. Dotyczy to szczególnie silnie rozwojowych jednostek, o wysokich nakładach inwestycyjnych, które nie będą w stanie pokryć tych obciążeń, co konkretnie oznacza, że: a) projektowane efekty finansowe nowych inwestycji nie wystarczą na pokrycie rat spłaty kredytu w części obciążającej zysk oraz na 8% odsetek; b) produkcja dodana, a wraz z nią fundusz płac wykazywać będą spadek przy wejściu do eksploatacji nowych inwestycji, a więc wówczas, gdy potrzebny jest przyrost funduszu płac dla obsady nowych stanowisk pracy.

Wiele jednostek inicjujących ma zastrzeżenia do zbyt niskiego ustalenia niektórych parametrów, a szczególnie: współczynników „R” i „P”, skali progresji funduszu premiowego oraz stawek odpisów na fundusz socjalny.<sup>14</sup>

Jednostki inicjujące, działające w oparciu o nowe zasady zarządzania, funkcjonują zbyt krótko, by można było uogólniać zebrane doświadczenia. Tym niemniej wyniki uzyskane przez te jednostki w I półroczu bieżącego roku wskazują, że kierunek zmian systemowych jest słuszny. Świadczą o tym między innymi dane zamieszczone w tab. 2.<sup>15</sup>

Tabela 2

Wyszczególnienie	Jednostki inicjujące	Cały przemysł
Tempo wzrostu produkcji sprzedanej (ogółem)	15,9	12,3
Tempo wzrostu produkcji sprzedanej w przemyśle „rynkowym”	20,3	12,9
Tempo wzrostu produkcji sprzedanej w przemyśle maszynowym	33,8	16,8*
Tempo wzrostu produkcji sprzedanej w przemyśle drzewnym	25,2	18,5*
Tempo wzrostu produkcji sprzedanej w przemyśle spożywczym	18,8	12,3*

\* Dotyczy przemysłu wymienionego w „wyszczególnieniu”.

<sup>13</sup> Wojciechowska: op. cit.

<sup>14</sup> Por. Klub jednostek inicjujących wdrażanie kompleksowych zmian w systemie planowania i zarządzania. Referaty wygłaszane na konferencjach klubu, PTE, Zarząd Główny, Warszawa 1973.

<sup>15</sup> Szwarc: op. cit.

Oczywiście ta pozytywna tendencja była do przewidzenia, gdyż nowymi zasadami objęto dobrze zorganizowane jednostki, odznaczające się prężnością gospodarczą, tym niemniej nie spodziewano się tak dużego przyspieszenia. Można więc z całą odpowiedzialnością postawić tezę, że bez nowych zasad systemowych nie udałooby się osiągnąć tak poważnego tempa wzrostu. Jest to tym bardziej cenne, że wyniki te osiągnięto przy zdecydowanej poprawie efektywności gospodarowania. Przy wzroście produkcji sprzedanej o 15,9% produkcja dodana wzrosła aż o 30%. Wydajność pracy mierzona przyrostem produkcji dodanej na jednego zatrudnionego powiększyła się o 22%, zaś mierzona wzrostem produkcji sprzedanej na 1 zatrudnionego — o 9,3% (w całym przemyśle 8%). Zaobserwowano także obniżenie kosztów, szczególnie wyrażające się w poprawie gospodarki materiałowej, gospodarki zapasami oraz w zwiększeniu produktywności środków trwałych.

Istnieją oczywiście jeszcze pewne luki, niedopracowania, a także trudności związane z wdrażaniem nowych zasad, wynikające między innymi z pewnych obaw, nieznamości systemu, jak również z faktu, że jednostki inicjujące funkcjonują w otoczeniu pracującym według starych zasad.

Jednakże — jak stwierdził E. Gierek, I Sekretarz KC PZPR w swym wystąpieniu na I Krajowej Konferencji Partyjnej, oceniając wdrażanie nowego systemu w jednostkach inicjujących — „rezultaty są w zasadzie pomyślne i prowadzą do wniosku, że rozpoczęte prace należy kontynuować”.<sup>16</sup>

#### РЕЗЮМЕ

С 1 января 1973 г. началось внедрение комплексных финансово-экономических принципов (которые еще называются системными принципами) в некоторых хозяйственных единицах. Эти изменения не внедряются одновременно, только постепенно и в тех единицах, которые сами выразили готовность участвовать в эксперименте. Эти единицы были названы иницирующими.

В первую очередь эти изменения внедрялись в нескольких больших хозяйственных организациях, среди которых можно выделить: промышленные объединения, тресты, комбинаты и многоотраслевые предприятия.

Эти иницирующие единицы мы трактуем как некоторое целое. Если мы говорим об управлении ими, то ограничиваемся только связями, существующими между центром и этими единицами. Все они непосредственно подчиняются министерствам.

Управление иницирующими единицами осуществляется при помощи: финансово-экономических параметров, так называемых формул и заданий. Финансово-экономические параметры касаются: нормативов обложения налогом производственных факторов, начисления процентов от кредитов, амортизационных ставок, отчислений в фонд предприятия, дотаций и доплат, процентных ставок оборотного налога.

Приведенные ниже формулы связаны со способом расчета имеющегося в распоряжении фонда заработной платы и так называемой прибавленной продукции:

<sup>16</sup> O konsekwentną realizację uchwały VI Zjazdu, o dalszy wzrost gospodarności. Referat KC PZPR wygłoszony przez I Sekretarza KC PZPR Edwarda Gierka na I Krajowej Konferencji PZPR, „Życie Warszawy”, nr 253 z 23 X 1973 r.

$$F_d = F_o(1 + R \frac{P_o}{P_1 - P_o})$$

где:  $F_d$  — фонд заработной платы, имеющейся в распоряжении в год расчета,  $F_o$  — фонд заработной платы в предыдущем году,  $P_1$  — прибавленная продукция в год подсчета,  $P_o$  — прибавленная продукция в предыдущем году,  $R$  — нормативный коэффициент эластичности

$$P = S - M - K_1 - U_{-} + (+O)$$

где:  $P$  — прибавленная продукция,  $S$  — стоимость проданной продукции в ценах реализации,  $M$  — покупка или расход материалов, энергии, топлива,  $U$  — чужие услуги,  $K_1$  — погашение инвестиционных кредитов вместе с процентами,  $O$  — оборотный налог (—)

Прибавленная продукция характеризуется тем, что иницирующая единица дает обществу и тем самым отражает основные эффекты экономичности.

Задания касаются преферированных поставок, минимальных сумм экспорта, лимитов материалов (которые разделяются центром), инвестиций, имеющих для народного хозяйства решающее значение.

Новая система внедряется в хозяйственные единицы, работники которые составляют 18% всех занятых в промышленности и которые дают 21% всей промышленной продукции. Полученные этими единицами результаты свидетельствуют о том, что эта система выдержала жизненный экзамен. Конечно, еще имеются пробелы, недостатки и трудности, связанные с внедрением новых принципов, которые вытекают из того факта, что иницирующие единицы работают в окружении единиц, работающих по старому. Но как сказал Первый секретарь ЦК ПОРП Э. Герек „результаты в основном являются успешными и приводят к выводу, что начатую работу следует продолжать“.

## SUMMARY

The introduction of complex economical-financial principles called system principles has begun in selected economical units since 1st January 1973. These changes have not been introduced simultaneously but gradually in the units which have agreed to them. These units have been called "initiative".

In the first place these changes have been introduced into a dozen or so, so-called, large economical organizations, among which the following can be distinguished: the amalgamation of industry, the amalgamation of establishments, plants and multi-department establishments.

The initiative units are treated as certain complexes. While dealing with their management, only the ties existing between these units and the headquarters are concerned. All these units are directly subordinated to the ministry.

The management of initiative units is realized by: economical-financial parameters, so-called, formulas and tasks. The economical-financial parameters concern among others: the norms shaping the wages fund; the norms of taxing production factors, credit interests, amortization rates, the deduction for establishment funds, allocations and surcharges and percentage rates of turnover tax.

The formulas are connected with the method of calculating discretionary wages funds and so-called, supplement production. This is shown in the following formulas:

$$F_d = F_o(1 + R \frac{P_1 - P_o}{P_o})$$

where:  $F_d$  — the discretionary wages fund in the computational year,  $F_o$  — the wage fund in the preceding year (base),  $P_1$  — the supplement production in the

computational year,  $P_0$  — the supplement production in the preceding year,  $R$  — the norm coefficients of elasticity.

where:  $P$  — supplement production,  $S$  — the value of sold production in realization prices,  $M$  — purchase or consumption of material, energy and fuel,  $U$  — foreign services,  $K_1$  — payment of investment credits together with interest,  $O$  — overturn tax (—); objective allocations (+), surcharges to transaction prices.

The supplement production is characterized by what the initiative unit "gives the society" and by the same reflects the basic economical effects.

$$P = S - M - K_1 - U - + (+O)$$

The tasks concern: the preferable supplies, minimum export sums, the limit of materials centrally distributed, investments of a fundamental significance for the national economy.

The new system has been introduced to units which embrace 18% of the whole population employed in industry and 21% of the industrial production. The effects obtained by these units (illustrated in Table 1) prove that this system has passed its examination. Certainly, there are some gaps, neglects, and also difficulties connected with the introduction of new principles which result, among others, from the fact that initiative units function in the environment which works according to old principles.

As the 1st Secretary of the Central Committee of the Polish United Workers Party E. Gierek stated "The results are in principle favourable and lead to the conclusion that the initiated work should be continued."