

WACŁAW PYTKOWSKI

ROLA SŁUŻB EKONOMICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH ROLNICZYCH

Duże znaczenie dla podniesienia prestiżu zawodowego służby ekonomicznej i zawodu ekonomisty miała Uchwała nr 224 Rady Ministrów z dnia 29 lipca 1964 r. w sprawie postępu ekonomicznego w gospodarce społecznej i organizacji służb ekonomicznych. Po latach dominowania technicznego punktu widzenia i wskaźników ilościowych próbuje się przywrócić zachwianą równowagę pomiędzy techniką i ekonomiką, czyniąc z rachunku ekonomicznego obowiązującą metodę działania.

W konsekwencji powinno nastąpić upowszechnienie stosowania zarówno metod ekonomicznych ujmowania kompleksowego, jak i posługiwania się rachunkiem ekonomicznym, którego podstawą jest wariantowanie.

Podkreślić tu należy, że przeprowadzenie rachunków ekonomicznych jest celowe nawet wtedy, gdy zapadły już decyzje. Należy bowiem mieć na uwadze świadomość skutków takich decyzji w celu przedsięwzięcia kroków dla złagodzenia lub zniwelowania poniesionych strat. Trudności wprowadzenia w życie rachunku ekonomicznego ciągle jeszcze powoduje brak opracowanych metod i instrukcji, umożliwiających nawet słabiej przygotowanym pracownikom jego stosowanie.

Zadania służb ekonomicznych

W pierwszym etapie działalności, służby ekonomiczne ograniczały się jedynie do szukania rozwiązań — w jaki sposób najekonomiczniej zrealizować otrzymane z góry decyzje.

Obecnie muszą przede wszystkim przygotować wybór i uzasadnienie ekonomiczne dla decyzji.

Stąd wypływa ranga służb ekonomicznych jako czynnika wiodącego, nadającego kierunki i czuwającego nad prawidłowością przebiegu i realizacji planu produkcyjnego. Jednakże w tym procesie muszą uczestniczyć wszystkie służby przedsiębiorstwa. Przy czym służby ekonomiczne powinny być traktowane jedynie jako koordynator. Z tej racji

ich działalność powinna przenikać przez wszystkie komórki organizacyjne, bez względu na ich hierarchiczny szczebel.

Mając na uwadze zadania, przed którymi stoją służby ekonomiczne, trzeba pamiętać, że pierwszym ich obowiązkiem jest być „prawą ręką” dyrektora, dostarczać mu opracowań w formie analiz, syntez i wniosków, albo na jego zlecenie, albo — co cenniejsze — z własnej inicjatywy. Zniknie wtedy konflikt z księgowością, która nie jest w stanie udzielać bieżących informacji dyrektorowi, co dla służb ekonomicznych, w uproszczonym zakresie, jest zawsze osiągalne.

Stąd zarysować można następujący schemat pracy służb ekonomicznych.

W zależności od potrzeb i bieżącej sytuacji dyrektor przedsiębiorstwa ustala treść i zakres koniecznych informacji i analiz wraz z terminem ich sporządzania. Ponadto wyznacza i określa opracowania długofalowe dotyczące wniosków i usprawnień.

Wyniki pracy służby ekonomicznej powinny służyć dyrektorowi dla podejmowania decyzji gospodarczych oraz oceny pracy przedsiębiorstwa lub poszczególnych jego części składowych.

Służba ekonomiczna w zależności od potrzeb lub zgodnie z założeniami planu pracy przeprowadza: — analizy wstępne — analizy bieżące — analizy wynikowe, czyli długookresowe.

Opracowania analiz muszą zawierać również część uogólniającą, a mianowicie: a) syntezę, b) omówienie przyczyn i skutków niedomagań w produkcji, c) wnioski wskazujące sposoby usunięcia tych niedomogów.

Wnioski te powinny być przekazywane komórkom odpowiedzialnym za ich realizację.

W następnej kolejności powinna być dokonywana kontrola realizacji tych wniosków.

Pierwszym zadaniem służb będzie podejmowanie analizy sytuacji ekonomicznej swych jednostek produkcyjnych, zwłaszcza pod względem zgodności z zasadami racjonalnej gospodarki. Ma to na celu:

1. Przeprowadzenie badań w zakresie ekonomiki przedsiębiorstwa;
2. Opracowanie wniosków zmierzających do poprawy działalności gospodarczej;
3. Opiniowanie ekonomiczne planów postępu technicznego, wniosków racjonalizatorskich.

Stąd ekonomistę powinien cechować duży zasób wiedzy teoretycznej i praktyki gospodarczej.

Jednym z najważniejszych zakresów działania służb ekonomicznych jest zagadnienie gospodarności, traktowanej jako podstawowy instrument zarządzania i rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwa oraz wykrycie wad i braków w dotychczasowym systemie. Polega to na:

1. Kontrolowaniu i analizowaniu dotychczasowych metod działalności pod kątem widzenia gospodarności i efektywności ich działania.
2. Ewidencjonowaniu wszelkiego rodzaju rezerw i „wąskich gardeł”, ujawnionych w wyniku przeprowadzonych analiz,
3. Zaprojektowaniu przedsięwzięć opartych o wykryte rezerwy, a umożliwiających poprawę efektów ekonomicznych,
4. Ustalenie przedsięwzięć wiązanych, to jest tych, które powinny być wspólnie przeprowadzane,
5. Uwzględnieniu i opracowaniu możliwych wariantów.

Istnieje ogólna niechęć do wskaźników dyrektywnych, które często-
kroć w sposób jawnie przesadny krępują inicjatywę. W szeregu przed-
siębiorstw występuje brak w ogóle jakichkolwiek programów badań i ana-
liz ekonomicznych. Stąd okresowe analizy działalności gospodarczej
robione są *ex post* i mają charakter zestawień statystycznych opisują-
cych kształtowanie się wskaźników dyrektywnych. W kierownictwie zak-
ładów i jednostek nadrzędnych brak przy tym przeświadczenia o ko-
nieczności dokonywania pogłębionej analizy ekonomicznej. Przyczyną
jest odgórne regulowanie całej niemal działalności przedsiębiorstw za
pomocą ogromnej liczby wskaźników dyrektywnych. Im więcej jest
wskaźników dyrektywnych, tym większe znaczenie mają w służbach
ekonomicznych sprawy formalno-administracyjne, „papierowe sprawo-
zdania”, mechaniczne obliczanie mało znaczących wskaźników itp. W tych
warunkach trudno mówić z nadzieją o twórczym, wymierzonym w przy-
szłość stosowaniu rachunku ekonomicznego.

Należy dodać, że jednostka nadrzędna podwyższając okresowo wskaź-
niki dyrektywne nie może całkowicie opanować sytuacji, gdyż przed-
siębiorstwo rozporządza na tyle szczegółowymi argumentami, że zawsze
może te wskaźniki podważyć i stąd obniżanie planów i wzrost dotacji.
Gdy zaś przedsiębiorstwo nie potrafi się oprzeć nadmiernym wskaźni-
kom dyrektywnym, to doprowadza je do niewykonania zadań, z ujem-
nymi skutkami zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla całości gospodarki
narodowej.

Oczywiście, pozostaje zawsze szerokie pole dla inicjatywy szczebli
wyższych, ale własna inicjatywa rozszerza i pogłębia przesłanki decyzji
o punkt widzenia samych jednostek wykonawczych. Nie ma bowiem nic
bardziej szkodliwego dla efektów działalności jak niewiara w to, co się
realizuje, a cóż dopiero, gdy widzi się w tym tylko ujemne strony.

Stosowany system planowania opartego na wykonaniu planu z po-
przedniego okresu ma swe dodatnie strony jako materiał faktyczny, ale
również dużo ujemnych wynikających stąd, że uzyskane wyniki są rów-
nież wypadkową błędów i niedociągnięć planu poprzedniego i że dotyczą

okoliczności minionego już okresu (jest to niejako marsz naprzód z oczami odwróconymi wstecz).

Opracowanie kompleksowej koncepcji projektu planu przedsiębiorstwa powinno należeć do służb ekonomicznych. Jako podstawę powinny one przyjąć zdolności produkcyjne (uwzględniając ewentualną modernizację i inwestycje) i rozporządzalne środki.

Opracowanie będzie tu polegało na optymalizacji wypośrodkowania i zharmonizowania wszystkich elementów.

W trakcie realizacji planu służby ekonomiczne powinny śledzić zgodność z jego założeniami i w miarę potrzeby wprowadzać konieczne zmiany.

Następnym bardzo ważnym działem pracy służb ekonomicznych jest „ekonomiczne” przygotowanie produkcji. Dotyczy ono wstępnej kalkulacji kosztów technologii, techniki i organizacji zamierzonego procesu produkcyjnego. W wyniku tego służby ekonomiczne powinny informować kierownictwo o warunkach produkcji, tzn. przede wszystkim odnośnie dopuszczalnej granicy kosztów jednostkowych z punktu widzenia osiągalnej ceny zbytu, dalej — możliwości odpowiedniego wyposażenia procesu produkcyjnego.

W tym celu można stosować różne wskaźniki. Jednak system wielu składników i wskaźników działa różnokierunkowo. W konsekwencji zwykle preferuje się pewne tylko wskaźniki, najbardziej uwzględniające poglądy odgórne, często ze szkodą dla innych kierunków działania. Ponadto sprawę komplikuje to, że działanie bodźców odbywa się w różnych fazach procesu gospodarczego.

Z durgiej zaś strony przeholowanie określonego bodźca stwarza automatycznie antybodźce do przeciwdziałania w innym kierunku.

W konsekwencji często uruchomiona zostaje produkcja nie licząca się z minimalizacją nakładów, a jedynie z myślą osiągnięcia maksymalnego wyniku związanego z bodźcem ekonomicznym, choćby wynik ten był niepożądany z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa i gospodarki narodowej. Trzeba zdobyć się na właściwe ustawienie kryteriów stosowania bodźców i ich oceny dla zakreślonego przez przedsiębiorstwo celu i postawy załogi.

Stąd często sama minimalizacja kosztów i optymalizacja efektów osiągania w poszczególnych dziedzinach produkcji nie może być wszystkim. Istotne jest aby końcowy efekt produkcji był jak najlepszy.

Warunkiem rozwoju jest dopuszczenie do podejmowania ryzyka — oczywiście w uzasadnionych ekonomicznie rozmiarach. Powinno ono jednak być opracowane przez służby ekonomiczne i przedstawiane do akceptacji czynnikom nadrzędnym.

Poza pierwszoplanową rolę w pracach nad programem podnoszenia

gospodarności polegających na przygotowaniu decyzji i uzasadnień w mniejszych przedsiębiorstwach, ze względu na szczupłość kadry trzeba nieraz ograniczyć rozbudowę służb ekonomicznych. Nie można tego jednak czynić w zakresie pełnienia zadań do nich należnych. Rozwiązaniem tych trudności będzie powołanie ośrodków doradztwa ekonomicznego o zasięgu terytorialnym, które zlokalizowane przy centralach, na zlecenie zainteresowanego przedsiębiorstwa opracowywałyby określone problemy czy też ekspertyzy ekonomiczne.

Wtedy i w związku z tym duże obowiązki spadają na naczelnego ekonomistę zjednoczenia. Jest bowiem wiele tematów metodycznych, które opracować można dla całej gałęzi produkcji lub dla grupy przedsiębiorstw. Wprowadzenie seminariów mogłoby demonstrować zaproszonym ekonomistom zasady i sposoby, jakie znalazły lub mogą znaleźć zastosowanie w zainteresowanych przedsiębiorstwach danego rejonu.

Dla służby ekonomicznej jest to doskonała okazja do wykazania swoich kompetencji oraz okazja do wymiany wiedzy i umiejętności specjalistycznych nie tylko między służbą ekonomiczną, ale i techniczną — z korzyścią dla obu grup zawodowych, ponieważ w jednych tematach większą kompetencję wykazywać mogą ekonomiści, gdy technicy spełniać będą ważną rolę konsultacyjną. W innych tematach sytuacja może być odwrotna.

Trzeba często sporządzać sobie pomocnicze bilanse zawierające z jednej strony zestawienie szczegółowych informacji niezbędnych do typowych i zamierzonych rodzajów rachunku ekonomicznego, a z drugiej strony — wykaz informacji posiadanych (z wykazaniem źródeł, np. rachunkowość, oficjalna sprawozdawczość, raporty wewnętrzne) i brakujących. Bilans ten wykaże następujące rodzaje informacji: a) posiadanie ich a wykorzystanie, b) posiadanie niepożądanych, c) posiadane i potrzebne, a mimo to nie wykorzystane, d) niezbędne obecnie lub w najbliższym czasie, lecz dotychczas nie zbierane.

Następne zadanie powinno dotyczyć opracowania programu tematycznego służby ekonomicznej na następne lata. Niezbędne jest, aby ten plan tematyczny zawierał opracowania wykraczające poza regularne okresowe analizy i plany działalności przedsiębiorstwa. Powinno to dotyczyć metodyki analiz np. a) struktury i rozwiązań produkcji, b) zasad gospodarowania, c) wskaźników działalności, d) wpływu technologii, techniki i organizacji pracy oraz kosztów wyposażenia, w celu określenia najbardziej prawidłowych rozwiązań, e) określenia optymalnych rozmiarów produkcji (nastawienie).

Z uwagi na specyfikę potrzeb poszczególnych działów i gałęzi produkcji, należałoby tu również opracowywania normatywnych wskaźników oceny działalności przedsiębiorstwa.

Organizacja służb ekonomicznych wymaga wielu istotnych zmian, które powinny stać się ważkimi czynnikami przestawienia się pracowników z dotychczasowego analizowania głównie zjawisk przyszłości na stwarzania przesłanek racjonalnego funkcjonowania i efektywnego rozwoju, a więc przestawienia się ich z pełnienia funkcji biernych na pełnienie funkcji czynnych.

Na zakończenie należy mocno podkreślić, że przed służbami ekonomicznymi powstaje wielkie zadanie opracowania metod podejmowania uzasadnionego ryzyka. Bez ryzyka bowiem nie będzie wprowadzona żadna nowość. A bez tego będziemy dreptać w miejscu operując przestarzonymi formami i zasadami produkcji.

Współdziałanie służb

Do procesu przygotowania produkcji i przeprowadzenia kalkulacji wstępnych należy w szerszym zakresie włączyć służby ekonomiczne, natomiast niewłaściwe jest zlecenie służbom ekonomicznym spraw zaopatrzenia, transportu itd. kosztem ich prac koncepcyjnych. Zlecenie zaś głównemu księgowemu czynności planowania i spraw finansowych powoduje, że poświęca on mniej czasu na kontrolę i prawidłowy obieg dokumentacji, gdy z powodzeniem możnaby to zlecić służbom ekonomicznym.

We współpracy wzajemnej ze służbami technicznymi już dzisiaj zachodzi konieczność rozszerzenia w przedsiębiorstwach następujących zadań tematycznych:

1. Analiza ekonomiczna powinna nie tylko poddawać stan przedsiębiorstwa w ujęciu statystycznym i *post factum*, ale przede wszystkim zapobiegać ujemnym zjawiskom przynajmniej z pewnym okresem wyprzedzenia.

2. Wśród zamierzeń w kierunku usprawnienia gospodarowania niemałą rolę odgrywa racjonalizowanie stosunków między technikami a ekonomistami.

3. Budowa modeli rachunku ekonomicznego wymaga doskonałej wprost znajomości współczynników technicznych.

Na całej drodze produkcji — „od projektu do efektu” — twórczy współdziałanie ekonomisty powinien uzupełniać działalność techniczną inżyniera. Na przykład obniżenia kosztów wykonawstwa ma w sobie wydźwięk zarówno techniczny, jak i ekonomiczny, a ponadto również społeczny. Jest to tymbardziej wskazane, że trudno jest sprecyzować szczegółowo i w sposób praktycznie uchwytne zakres odpowiedzialności w procesie produkcji: kto, za co odpowiada i na jakim etapie.

W celu rozwiązania tego należy tak postępować:

- a) aby odcinkowe zagadnienia (nie tylko techniczne, ale i ekonomiczne) doprowadzić do stanowisk kierowniczych,
- b) okresowo ustalać wyniki działalności gospodarczej.

W ten sposób zadania rachunku ekonomicznego zostaną przeniesione od kadry kierowniczej do poszczególnych stanowisk *).

4. Tematyka służb ekonomicznych nie stanowi pionu samego w sobie, przenika bowiem swoją ingerencją wszystkie inne piony, dając wytyczne i kontrolując działalność pod względem ekonomicznym.

Nie należy też rozumieć, że działanie służb jest ograniczone krańcowo jedynie do konsultacji. Przeciwnie — ich rola winna być aktywna w zakresie nakreślenia ekonomicznie uzasadnionych rozmiarów produkcji, czy nawet profilu jej jako takiego.

W tak pojętym układzie szef służb ekonomicznych winien zajmować stanowisko zastępcy dyrektora przedsiębiorstwa. Predystynuje go do tego zakres kompetencji, jaki posiadają służby ekonomiczne.

O ile byłoby słuszne, by szef służb ekonomicznych był zastępcą dyrektora w sprawach ogólnych przedsiębiorstwa, o tyle wydaje się niesłuszne przypisywanie funkcji organizowania działalności w przedsiębiorstwie służbom ekonomicznym. Powinno to być domeną służb techniczno-kierowniczych, bowiem funkcja kierownika każdego szczebla polega na organizowaniu pracy. Szczególnie wiele niejasności powstało wokół kompetencji osób: główny ekonomista i główny księgowy.

Jest to jedna z najbardziej drażliwych spraw. Dodatkowym czynnikiem jest tu dysproporcja płac na korzyść głównego księgowego — chyba nie uzasadniona ani zakresem działania, ani statusem wykształcenia.

Biorąc więc pod uwagę proces swoistego rozwoju podziału pracy służb ekonomicznych nie powinno być w założeniu rozbieżności i sprzeczności w działaniu komórek głównego księgowego i głównego ekonomisty, lecz ścisła współpraca. Współpraca ta powinna być obustronnie lojalna, bez infantylnego problemu „kto ważniejszy”. W tym celu spróbujemy skonfrontować obowiązki głównego ekonomisty i głównego księgowego na tle obowiązujących w tym zakresie przepisów prawnych.

Zasadniczym obowiązkiem głównego księgowego w przedsiębiorstwie jest wykonanie kontroli wewnętrznej wstępnej i bieżącej, a polegającej na badaniu legalności, rzetelności i prawidłowości dokumentów stano-

*) Rachunek ekonomiczny tym różni się od analizy ekonomicznej, że powinien poprzedzać decyzje kierownictwa przedsiębiorstwa w węzłowych problemach techniczno-ekonomicznych. Zaś analiza ekonomiczna kontroluje działalność ekonomiczną przedsiębiorstwa, zapobiega ujemnym zjawiskom i pozwala wysuwać wnioski na przyszłość.

wiących odzwierciedlenie operacji gospodarczych. Główny księgowy ma również prawo (ale nie obowiązek) kontrolowania operacji z punktu widzenia gospodarności w celu ich zaopiniowania dyrektorowi przedsiębiorstwa.

Druga grupa obowiązków głównego księgowego to bardzo szeroko rozumiana ewidencja dotycząca poza księgowością kalkulacji i sprawozdawczości finansowej.

Inna grupa obowiązków głównego księgowego polega na opracowaniu analiz stanu majątkowego i wyników finansowych przedsiębiorstwa, a w szczególności analiz wynikowych.

Kolejna grupa obowiązków głównego księgowego to kontrolowanie wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa w zakresie prawidłowości i rzetelności sporządzania dokumentów niezbędnych nie tylko dla księgowości, ale i dla kalkulacji oraz sprawozdawczości finansowej.

Powinien on być zarazem głównym kontrolerem, głównym kierownikiem ewidencji oraz głównym interpretatorem stanu majątkowego przedsiębiorstwa.

Dwa cele leżały ongiś u podstaw powołania do życia księgowości: funkcje kontrolne i funkcje operatywne.

Wskutek rozwoju centralistycznego systemu gospodarowania księgowość operatywna na szczeblu przedsiębiorstwa traciła stopniowo rację bytu, ponieważ decyzje zapadały wyżej. Natomiast system ten wymagał kontroli wykonania tych decyzji, powodując wzrost kontrolnej roli księgowości.

Jednocześnie centralizm zmodyfikował mentalność kierownika gospodarstwa z roli kierownika w wykonawcę.

Ostatnio, w miarę jak kierownik gospodarstwa zaczął powracać do roli przedsiębiorcy, stopniowo powstawał coraz większy dystans między znaczeniem dla niego cyfr reprezentujących zaszłość a liczbami potrzebnymi do kształtowania przyszłości. Ponadto zwiększać się zaczął stale dystans pomiędzy zaszłością a poszukiwaniem elementów do przyszłych decyzji. Stąd wymagana szybkość informacji i decyzji przestawała iść w parze z precyzją i kolidowała z powolnością księgowości. Nawet najbardziej szczegółowe informacje zaszłości nie mogą bowiem bez analiz przyczynkowo-skutkowych pozwolić „trzymać ręki na pulsie” i kierować procesami produkcyjnymi. I w tym miejscu pobiegła linia podziału i współpracy między głównym księgowym a głównym ekonomistą (przeszłość — przyszłość).

Zadaniem głównego ekonomisty jest takie oddziaływanie na procesy gospodarcze, aby osiągać optymalne rezultaty ekonomiczne. Musi on zatem przewidywać wszystkie elementy i ewentualności, określać bieg

wypadków i jednocześnie kierować nimi zgodnie z interesem społecznym i przedsiębiorstwa.

Rachunek głównego ekonomisty jest rachunkiem a priori w miarę swych możliwości i w granicach własnego PGR.

Rachunek zaś głównego księgowego jest rachunkiem a posteriori. Wprawdzie oba rachunki są niezbędnymi elementami kierowania gospodarką, ale rachunek głównego księgowego wskazuje tylko czy, o ile, w jakich pozycjach, przy jakich odchyleniach przewidywania były trafne. W ten sposób opracowuje się analizę przyczyn i skutków, doskonalenia metod i techniki rachunku ekonomicznego, a także ogólną oceną efektywności stosowanych środków działania. Na każdym więc kroku działalność księgowego i ekonomisty zazębia się.

Następne zagadnienie to sprawa analizy finansowej. Tu także trzeba wyraźnie powiedzieć, że uchwała o służbach ekonomicznych nie pozbawia głównego księgowego prawa i obowiązku sporządzania analiz finansowych. Jasne i bezporne natomiast jest, że koordynatorem w zakresie analizy winien być główny ekonomista sporządzający analizę kompleksową, której ważnym, ale nie jedynym elementem składowym jest analiza finansowa. Stąd główny księgowy winien opracowywać analizę finansową w oparciu o wytyczne ekonomisty.

Porównując treść i zakres obowiązków głównego księgowego i głównego ekonomisty trzeba skonstatować, że zakres głównego ekonomisty jest szerszy, a jednocześnie księgowość dostarcza mu informacji stanowiących dlań podstawę badawczą.

Stąd bez księgowości, jako jednego z zasadniczych składowych elementów w zespole służb ekonomicznych, sensowna ich organizacja byłaby nie do pomyślenia. W sprawach prestiżowych przyznanie obydwu tytułów „główny” z tym, że główny księgowy byłby naturalnym, zasadniczym i formalnym zastępcą głównego ekonomisty, nie powinno stwarzać konfliktów między nimi.

Również na tle zaprezentowanych tu obowiązków, wyraźnego wydzielenia i określania zadań księgowości nie powinny powstawać sytuacje konfliktowe. Natomiast obowiązki tych specjalistów predysponują ich do ścisłego współdziałania.

Oczywiście w związku z tym będą musiały nastąpić pewne wzajemne „dopasowania”. Dokumentacja i ewidencja księgowa oraz kalkulacja kosztów, prowadzone wyłącznie pod kątem widzenia wymagań zewnętrznej sprawozdawczości finansowej, będą musiały być tak ujęte, by nie było potrzeby prowadzenia przez służby ekonomiczne dodatkowej, a nieskoordynowanej przez głównego księgowego dokumentacji i ewidencji. Ponadto należy się spodziewać, że powołanie służb ekonomicz-

nych pozwoli głównym księgowym na szeroką inicjatywę i koordynację przedsięwzięć zmierzających do organizacji dokumentacji i ewidencji.

Nic zresztą nie stoi na przeszkodzie, by w pewnych okolicznościach główny księgowy był jednocześnie głównym ekonomistą, jeśli tylko posiada odpowiednie ku temu kwalifikacje. Należy jednak zająć zasadnicze stanowisko, że analizy kompleksowe rocznej działalności robione przez księgowego nigdy chyba nie dawały tego, czego spodziewano się po nich w myśl Uchwały Rady Ministrów z dnia 14.XII.1969 r. — ponieważ były tylko przedstawieniem formalnie rachunkowym, były zbyt szczegółowe, ale nie stanowiły analizy ani opisowej, ani przyczynowo-skutkowej, nie wyodrębniały wąskich gardeł ani elementów wiodących. Stąd nie dawały one podstaw do dalszego dynamicznego kształtowania rozwoju czemu przede wszystkim służyć powinny.

Wydaje się, że obserwowane w wielu dziedzinach słabe postępy w organizacji i efektach działania służb ekonomicznych są wynikiem nieuzasadnionego utożsamienia służby ekonomicznej z komórką głównego księgowego.

Oczywiście i główny ekonomista powinien znać księgowość oraz rachunek kosztów. Jeżeli na stanowiska głównych ekonomistów powołuje się osoby nie znające księgowości, to musi dojść do nieporozumień między nimi.

Droga głównego ekonomisty jest znacznie trudniejsza niż głównego księgowego. Wystarczy przypomnieć, że główny księgowy ma prawo, natomiast główny ekonomista — obowiązek zabrać głos w sprawie gospodarności i celowości każdego przedsięwzięcia i po jego wykonaniu.

Brak współpracy między zastępcą dyrektora d/s ekonomicznych a głównym księgowym nie rokuje żadnych nadziei na ogólny sukces. Jeśli do obowiązków głównego ekonomisty należy ustalanie wytycznych metodycznych w skali całego przedsiębiorstwa, to sprawy w zakresie kalkulacji, ewidencji, statystyki, sprawozdawczości, analizy stanu majątkowego i wyników finansowych muszą być wiążące również dla głównego księgowego.

Dotyczy to głównie zakresu i formy tych informacji, a także terminowości ich dostarczania.

Czy na podstawie powyższego zaprezentowania obowiązków głównego ekonomisty i głównego księgowego można doszukać się jakichś przesłanek do stwarzania sytuacji konfliktowych? Wydaje się, że odpowiedź negatywna na pytanie nie powinna być dyskusyjna.

Mało tego, obowiązki tych dwóch głównych specjalistów z dziedzin pokrewnych predystynują ich do ścisłego współdziałania we wspólnym interesie przedsiębiorstwa.

Zebrane przez autora praktyczne doświadczenia wskazują, że wielu

głównych księgowych badanych przez niego przedsiębiorstw organizuje dokumentację i ewidencję księgową oraz kalkulację kosztów prawie wyłącznie pod kątem widzenia wymagań zewnętrznej sprawozdawczości.

Ostatnia wreszcie przyczyna sytuacji konfliktowych między głównym księgowym a głównym ekonomistą może wynikać stąd, że główni księgowi byli przed powołaniem głównych ekonomistów niejako monopolistami na szczeblu dyrekcji przedsiębiorstw w dziedzinie oceny ekonomiki przedsiębiorstwa i stąd po powołaniu ekonomistów poczuli się jakby zagrożeni na tej pozycji. To poczucie zagrożenia — chociaż nieuzasadnione — było szczególnie widoczne w tych przedsiębiorstwach, gdzie kwalifikacje zawodowe głównych ekonomistów były równe lub wyższe od kwalifikacji głównych księgowych i gdzie główni ekonomiści stawiali (oczywiście w imieniu dyrektora) również pewne wymagania pod adresem służby finansowo-księgowej.

Otóż pierwszą zasadniczą konkluzją tego jest stwierdzenie, że istnienie osobnych stanowisk głównego ekonomisty i głównego księgowego jest uzasadnione.

Główni księgowi powinni w większym niż dotychczas stopniu być inicjatorami i koordynatorami przedsięwzięć zmierzających do usprawnienia dokumentacji w przedsiębiorstwie.

Ponieważ polityka finansowa jest wykładnikiem i narzędziem polityki ekonomicznej przedsiębiorstwa, powinna ona pozostać w gestii zastępcy dyrektora do spraw ekonomicznych.

Mimo tego uzasadnienia w niektórych przedsiębiorstwach mogą panować specyficzne warunki uzasadniające przejściowe stosowanie odmiennych rozwiązań.

Pełna realizacja uchwały Rady Ministrów w sprawie postępu ekonomicznego i służb ekonomicznych wymaga uzupełnienia niezbędnej liczby ekonomistów z wyższym wykształceniem oraz doskonalenia zawodowego tych ekonomistów, którzy ukończyli studia przed kilku laty. Rozwój techniki i wprowadzenie nowoczesnych metod gospodarowania do praktyki rolniczej wymagają bowiem bieżącej znajomości postępu nauk ekonomicznych.

Wiąże się to z potrzebą zmiany systemu szkolenia w uczelniach rolniczych w kierunku przygotowania absolwentów tych uczelni do kompleksowych badań ekonomicznych.

Organizacja służb

Można przyjąć tezę, że pomiędzy intensywnością rozwoju przedsiębiorstwa a potrzebą coraz lepiej przygotowanej kadry ekonomicznej

istnieje pełna współzależność, z jednej bowiem strony rozwój ekonomiczny w dużym stopniu zależy od poziomu kadr, a z drugiej poziom gospodarczy stawia wymagania odnośnie ich kwalifikacji.

Tymczasem wobec dowolnej interpretacji „Uchwały o zawodzie” ekonomisty następowała często obsada nawet sztabowych stanowisk ekonomicznych, ludźmi przypadkowymi a nieraz niekompetentnymi, wypaczało słuszną intencję umożliwiającą ilościowy rozwój służb ekonomicznych, ale nie jakościowy ich dobór *).

SCHEMAT STRUKTURY TEMATYCZNEJ SŁUŻB EKONOMICZNYCH

Układ służby ekonomicznej zależy w pierwszym rzędzie od występujących w przedsiębiorstwie przedsięwzięć.

Regulamin funkcjonowania służby ekonomicznej powinien zawierać stwierdzenie, że podejmowanie decyzji gospodarczych bez zobiektywizowania ich rachunkiem ekonomicznym jest niedopuszczalne. Stąd wynikają prawa i obowiązki głównego ekonomisty w odniesieniu do komórek innych pionów.

W tym celu należy zdecydowanie określić: a) ich pozycje w systemie zarządzania, b) uprawnienia i obowiązki *).

Jeśli się zważy, że rodzaje i rozmiary produkcji, zarówno jak i sam proces produkcji są przeważnie typowe i w istocie — powtarzalne, to

*) Aby ocenić zmiany, jakie nastąpiły w stanie zatrudnienia w ciągu lat w porównaniu z tym, z którym rozpoczęto pracę możemy przytoczyć następującą ilustrację.

Jeszcze w parę lat po uchwale Rządu był następujący układ kadrowy służb ekonomicznych (wg oficjalnej publikacji — Życie Szkoły Wyższej): tylko połowa absolwentów ekonomii pracuje w swoim zawodzie, a w tym 1/3 pragnie jak najszybciej ten zawód zmienić. Tymczasem na stanowiskach ekonomistów pracuje 1765 inżynierów, 1370 rolników, 722 matematyków i fizyków, 7100 polonistów, filozofów i prawników, historyków, muzykologów, 50 lekarzy, 57 nauczycieli, 15 kompozytorów, 3 aktorów, 3 tancerzy.

Według danych PTE w 1966 r. w zbadanych 500 przedsiębiorstwach w 90% nic nie wiadomo o powołaniu służb ekonomicznych. Tam zaś, gdzie uchwała Rządu dotarła, Zjednoczenie dla zadośuczynienia zarządzeniom na wniosek przedsiębiorstwa wyrażały zgodę na zmianę dotychczasowej nazwy dla jakiejś funkcji na nazwę ekonomiczną. Zaś jak wynika z protokołu z narady w Urzędzie Rady Ministrów stwierdzono tam, że służby ekonomiczne przez wielu dyrektorów były traktowane jako utrudnienie w pracy, stanowiąc hamulec dla ich zdecydowanej operatywności. Powstawały bowiem sprzeciwy, by głębsze wnikanie w zamierzone decyzje kierownictwa nie podważały ich prestiżowej nieomyślności.

Trzeba dodać, że powoli, ale stopniowo dochodzimy do stanu, w którym ekonomia bierze górę nad o niej wyobrażeniami, wyrażającymi świat przemalowanych szyldów, złudzeń, niedomówień a gdzie prawidła i dociekliwość zastępowano jasnowidzstwem, a powolne rozważania — tupetem improwizacji.

Komitet Pracy i Płac zaliczył do służby ekonomicznej głównego ekonomistę i pracowników komórek bezpośrednio mu podległych, wykonujących stale funkcje ekonomiczne i głównego księgowego (i podległych mu księgowych, starszych księgowych, rewidentów zakładowych) oraz pracowników innych stanowisk ekonomicznych, bez względu na ich przynależność organizacyjną.

**) Wytyczne nr 26 Przewodniczącego Komitetu Pracy Płac z dnia 26.11.1965. Skład służb ekonomicznych wylicza.

opracowanie odpowiednich doń systemów informacji technologicznej, technicznej, organizacyjnej i ekonomicznej powinno być możliwe.

A. Służby

(Działalność służb, wynika z zakresu wymagań dyrektora, stąd bezpośrednio jemu podporządkowanie)

Celem służb jest dostarczenie podstaw świadomego zarządzania i kierowania

I. Wyrazem tego powinno być: a) rozeznanie stanu obecnego, b) ocena zaszczości c) opracowania służące podjęciu decyzji d) obowiązek: opracowania zapewniające rytmiczność przez:

- usuwanie niedomagań
- usuwanie wąskich gardeł

II. Zadania: (poza udzielaniem Dyrektorowi bieżących informacji)

- ustalanie zakresu i opracowanie cząstkowych analiz ekonomicznych
- przygotowanie w oparciu o te analizy decyzji gospodarczych
- opiniowanie zamierzeń gospodarczych
- przygotowanie planów
- sprawdzanie i opisywanie projektów inwestycyjnych
- opracowanie harmonogramów wykonawczych dla ważniejszych czynności gospodarczych
- badanie efektywności ekonomicznej podejmowanych przedsięwzięć gospodarczych, (zarówno w toku realizacji jak i po ich zakończeniu)
- przeprowadzenie rachunków ekonomicznych dla przyszłych zamierzeń i przedsięwzięć gospodarczych
- opracowanie i aktualizowanie planów postępu ekonomicznego
- opiniowanie planów postępu technicznego i wniosków racjonalizatorskich (z ekonomicznego punktu widzenia)

III. Rodzaje opracowań:

- jednorazowe (cel — uniknięcie powstających wadliwości i strat)
- długofalowe (cel — polepszenie efektów określonego odcinka działalności a wymagających stałej realizacji) *)

IV. Narzędzia pracy: rachunek ekonomiczny:

- wstępny = bieżący (w toku wykonywania)
- wynikowy = końcowy.

Treść pracy służb ekonomicznych na wyższych szczeblach winna nosić bardziej ogólny i syntetyzujący charakter dla objętego przezeń regionu **) i dla specyfiki pewnych rozwiązań, gdy w przedsiębiorstwie winna przede wszystkim dotyczyć jego indywidualnych problemów **)

*) tu tkwi sprawa postępu technicznego

**) można by tu zastosować porównanie następujące: ekonomika w przedsiębiorstwie leczy chorego, zaś w jednostce nadrzędnej — chorobę.

Uwaga:

Wszelkie analizy nie powinny ograniczać się do zestawienia wskaźników wypełniania tabel i robienia zestawień liczbowych, ale zawierać również interpretacje zjawisk, część opisową jako:

- a) syntezę,
- b) omówienie przyczyn niepowodzeń,
- c) ich skutków,
- d) wnioski wskazujące przyczyny i rozmiary,
- e) sposoby ich usunięcia.

Takie analizy wykonane w przedsiębiorstwach umożliwią wyższemu szczeblom przeprowadzenie analiz kompletnych.

B. Dyrektor**I. ustala:**

- 1) treść koniecznych informacji i analiz
- 2) zakres tych informacji i analiz
- 3) terminy ich sporządzania

II. określa:

- 1) rodzaj i zakres analiz, są to:
 - operatywna (okresowa) i bieżąca
 - podstawowa
 - problemowa (wstępna)
- 2) tryb opracowania (np. współpraca z innymi służbami):
 harmonogramy wykonawcze (terminy przedkładania)
 wnioski do ulepszeń
 preliminarze i tryb ich przedkładania

Uwaga: wyniki pracy służby ekonomicznej są podstawą dla dyrektora przy podejmowaniu decyzji gospodarczych i ocenie pracy przedsiębiorstwa lub poszczególnych jego części składowych.

Pojęcie służby wiąże się z podporządkowaniem.

Pojęcie pionu wiąże się z treścią pracy.

Ujmowanie analiz ekonomicznych

Adresatem analizy „urzędowej” są jednostki nadrzędne przedsiębiorstwa. Stąd wynika, że w analizach tych przedsiębiorstwo jest rozpatrywane jak gdyby „z lotu ptaka”, pod kątem widzenia zainteresowań jednostek nadrzędnych (wykonanie planu produkcji, planu zatrudnienia i płac, planu wyników finansowych). Natomiast brak w analizach danych dotyczących wyników przedsiębiorstwa w przekroju poszczególnych faz jego działalności, pojedynczych wydziałów produkcyjnych, poszczególnych zakładów itp., chociaż tego rodzaju analiza pozwoliłaby na zlokaliz-

zowanie przyczyn odchyłeń oraz ośrodków odpowiedzialnych za stwierdzone nieprawidłowości.

W analizach rzadko uwzględnia się tak ważne czynniki oceny jego działalności, jak rozmiary dysponowanych i faktycznie wykorzystanych mocy wytwórczych w poszczególnych ogniach produkcyjnych, stopień reprodukcji zużytych środków trwałych i innych.

Zwraca też uwagę duża schematyczność w ujmowaniu zagadnień, gdy analizy są często redagowane w formie „kwestionariusza”, na który przedsiębiorstwo czuje się w obowiązku udzielić mniej lub więcej szczegółowych odpowiedzi. W takim ujęciu brak jest indywidualnego potraktowania najistotniejszych zagadnień dla przedsiębiorstwa i położenia nacisku na sprawy kluczowe, najważniejsze w badanym okresie dla jednostki. W rezultacie otrzymujemy obszerny dokument bez uwytknienia w nim rzeczy ważnych dla działalności samego przedsiębiorstwa, są natomiast inne, których umieszczenie w analizie było nieodzowne z uwagi na wymagania obowiązujących wytycznych „kwestionariusza”, podyktowane uzyskaniem głównie poglądu na realizację ogólniejszych zadań w rolnictwie.

Odrębną sprawę stanowi objętość i związane z tym ich pracochłonność oraz komunikatywność. Stosowane obecnie zasady sporządzenia analiz sprzyjają zwiększeniu ich objętości chyba ponad uzasadnione potrzeby — szczególnie z uwagi na załączony materiał tabelaryczny.

Poza tym odczuwa się w analizach brak przyswajalnych form przekazywania danych liczbowych, a zwłaszcza brak wykresów przedstawiających szeregi dynamiczne oraz strukturę badanych zjawisk, które ponadto pozwoliłyby na zachowanie ciągłości badania z okresu na okres.

Przedstawione powyżej braki ograniczają wydatnie praktyczną przydatność sporządzanych analiz dla potrzeb wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem. Ponadto należy zwrócić uwagę jeszcze na to, że są one sporządzane po zakończeniu roku operacyjnego. Wypływające z nich wnioski mają więc bardzo ograniczone szanse wprowadzenia w życie, a to dlatego że plan na następny rok jest w tym czasie już sporządzony i szereg bardziej zasadniczych decyzji zostało już podjętych w okresie poprzedzającym opracowanie tej analizy.

Analiza wskaźników uzyskanych z opracowania pozwoliłaby na określenie ich odchyłeń od wielkości przyjętych jako baza odniesienia (do wielkości planu i do wykonania z ubiegłych okresów). Stanowiłyby one punkt wyjścia do analizy szczegółowej, zmierzającej do bliższego ujęcia rodzajowego i ilościowego tych odchyłeń oraz do określenia ważniejszych przyczyn i rozmiarów następstw, powodując odchylenie. Pozwoliłoby to na selekcję i analizę szczegółową zwięzając tylko do tych odcin-

ków, które w badanym okresie wykazują większe odchylenia. Dzięki temu analizę można by ograniczyć do zgadnień zasadniczych dla badanego okresu.

Wtedy obok proporcji, struktury i dynamiki oraz wielkości dotychczasowych działalności przedsiębiorstwa jako całości w badaniach zostałyby uwzględniony przekrój poszczególnych działów produkcyjnych (i ewentualnie różnych komórek organizacyjnych o istotnym znaczeniu dla działalności przedsiębiorstwa) oraz poszczególnych obiektów wchodzących w skład przedsiębiorstwa wieloobektowego. Pozwoliłoby to z kolei na zlokalizowanie ośrodków odpowiedzialności za stwierdzone odchylenia, zwłaszcza mające szczególnie ujemne znaczenie (braki, przestoje, spadek wydajności i inne) oraz ułatwiłoby wysunięcie usprawniających wniosków i skierowanie do właściwych jednostek organizacyjnych.

Wychodząc od rozróżnienia efektów działalności oraz środków jej realizacji możnaby rozważyć następującą tematykę:

- 1) zmiany w organizacji przedsiębiorstwa i jego sytuacji,
- 2) efekty działalności przedsiębiorstwa — ten odcinek analizy obejmowałby badanie wielkości i struktury wykonanej produkcji i usług oraz kosztów własnych i wyników finansowych,
- 3) nakłady i środki — byłyby to najobszerniejsza część analizy i dotyczyłaby następujących zmian:
 - a) w apracie wytwórczym przedsiębiorstwa, w jego odcinkowych mocach produkcyjnych oraz zmian w stopniu ich wykorzystania. Następnie przedmiotem analizy byłoby kształtowanie się kosztów utrzymania aparatu wytwórczego — w ramach ich wykorzystania w danym okresie — czyli kształtowania się kosztów pośrednich jak również kosztów ogólnozakładowych;
 - b) w zatrudnieniu, wydajności pracy oraz nakładach na opłacenie siły roboczej. Ponadto przedmiotem analizy na tym odcinku powinny być zagadnienia związane z tzw. inwestycjami w człowieka (podnoszenie kwalifikacji zawodowych), bezpieczeństwo i higiena pracy, warunki socjalno-bytowe i kulturalne załogi;
 - c) w gospodarce materiałowej (w zakresie zużycia materiałów, gospodarki zapasami), jak również w zakresie gospodarki pozostałymi środkami obrotowymi;
 - d) w gospodarce finansowej — jej analiza skoncentrowałaby się (obok zbadania produkcyjnych źródeł zysku bilansowego) na zagadnieniach związanych z zapotrzebowaniem przedsiębiorstwa na środki finansowe oraz źródła ich pokrycia;

Proponowane zestawienie zagadnień stanowiłoby pewnego rodzaju kanwę dla analizy:

- 1) odchyłeń wskaźników objętych zbiorem podstawowym wielkości w stosunku do planu oraz dynamiki rozwojowej w poprzednich okresach;
- 2) szczegółowość powyższych odchyłeń, polegającą na ich konkretyzacji, wyjaśnieniu zależności przyczynowo-skutkowych oraz sprecyzowaniu podmiotów odpowiedzialnych za ewentualne nieprawidłowości;
- 3) syntetycznego podsumowania z podaniem ogólnych tendencji rozwojowych w działalności przedsiębiorstwa w badanym okresie oraz ich ocenę.

Końcowa część przedstawiałaby wnioski skierowane do konkretnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz wnioski — postulaty pod adresem władz nadrzędnych.

Proponowane przez nas zasady sporządzania analiz dotyczą w zasadzie kompleksowej analizy działalności przedsiębiorstwa. Po dokonaniu jednak odpowiednich modyfikacji mogą mieć zastosowanie również do odcinkowych analiz pewnych pionów działalności przedsiębiorstwa bądź określonych zagadnień, jak na przykład jakość: produkcji, gospodarka materiałowa, gospodarka finansowa itp.

Jak wynika z powyższych rozważań i przykładów, nasze propozycje zmierzają do odschematyzowania dotychczasowych analiz, nadania im indywidualistycznego charakteru oraz ich pogłębiania m.in. w przekroju poszczególnych ośrodków podejmowanych decyzji wykonawczych oraz miejsc powstawania kosztów. Dzięki temu możnaby uzyskać bardziej wyraźny — plastyczny obraz działalności przedsiębiorstwa przy jednoczesnym wydatnym skróceniu rozmiarów dotychczas sporządzanych analiz i czasu ich sporządzania.

Operatywna wartość podobnych analiz będzie miała miejsce wtedy, gdy:

- a) będzie kompleksowo przedstawiała zjawiska w sposób przyczynowo-skutkowy,
- b) jeżeli wnioski dadzą się sformułować konkretnie i jednoznacznie,
- c) jeżeli przejrzystość opracowania zapewni komunikatywność, co umożliwiają przede wszystkim ujęcia graficzne.

Każde badanie należy ujmować z dwóch punktów widzenia:

- a) czynników wpływających na badane zjawisko,
- b) kierunków oddziaływania badanych zjawisk na inne.

Technikę opracowywania i przedstawiania najlepiej oprzeć o tablicę powiązań, np: zjawisko małej mleczości ma źródło w przyczynach A, a powoduje skutki B: rzeczowe B_1 i Finansowe B_2 .

Porównanie liczb i danych rozszerza nasze horyzonty poznawcze. Porównywać należy pionowo, tj. wewnątrznie (z dawnymi analizami) oraz poziomo, tj. zewnątrznie (z podobnymi gospodarstwami).

Często wypadnie nam w toku analizy problemowej przeprowadzać rachunek ekonomicznych przez porównanie nakładów ze spodziewanymi wynikami przy różnych wariantach.

Analizy są zadaniem wszystkich służb ekonomicznych, ale na wyższych szczeblach powinny one występować w roli koordynatora analiz problemowych, sugerując tematy i metody pracy.

Technika przeprowadzania analizy może mieć następującą formę:

1. Temat — wybór, zdefiniowanie i jego uzasadnienie (np. dlaczego problem uzewnętrzniał się i czego się od rozwiązania oczekuje?).
2. rozpatrywany okres,
- 3) źródła danych,
- 4) opis i uzasadnienie przyjętej metody (np. mierników),
- 5) przeprowadzenie badań na podstawie przyjętych mierników charakteryzujących zagadnienie i jego rozwój,
- 6) rezultaty badania: przyczyny i skutki oraz synteza (np. określenie sumy strat zgwłędnie traconych korzyści, wskazanie środków zaradczych),
- 7) wnioski: a) spodziewane efekty na przyszłość, b) środki realizacji (z uwzględnieniem wariantów).

Poznawszy ciężar gatunkowy i przyczyny zjawiska formułuje się program naprawy, ujmujący między innymi poparte rachunkiem ekonomicznym warianty rozwiązania, mając na uwadze, że rachunek ekonomiczny jest metodą wyboru optymalnej alternatywy określonej przez kryterium celu.

Każda z omawianych analiz powinna kończyć się konkretnymi wnioskami, szczegółowo uzasadnionymi i popartymi dokładnymi wyliczeniami, ażeby adresaci tych wniosków mieli przed sobą jasną sytuację. Byłoby właściwą konsekwencją tych opracowań gdyby dyrektorzy wymagali od adresatów wniosków i sprawozdań z ich wykonania. Ze względów prestiżowych między wnioskodawcą a adresatem łącznikiem powinien być dyrektor.

Zakończenie

Pozytywne osiągnięcia służb ekonomicznych muszą być uzależnione od systemu szkolenia w uczelniach rolniczych, przygotowanego do pełnienia tego typu funkcji ekonomicznych. Dotyczyłoby to tematycznie metod kompleksowych badań ekonomicznych w planowaniu i projektowaniu przedsięwzięć gospodarczych i badanie efektywności gospodarczej

różnego rodzaju przedsięwzięć technologicznych, technicznych i organizacyjnych w zakresie produkcji, inwestycji itp. *)

Zadaniem technika — ekonomisty winna być praca operatywno-wykonawcza. Ze względu na wiek i możliwości opanowania wiedzy powinien on być członkiem kadry pomocniczej o wąskiej specjalności i nie może być traktowany jako namiastka ekonomisty o wyższym wykształceniu.

Absolwenci tych szkół winni być przygotowani do wykonywania ściśle określonej wąskiej specjalności, ale wymagającej również ogólniejszego przygotowania. W odróżnieniu — po skończeniu szkoły wyższej można być specjalistą w pewnej dziedzinie, np. w zakresie finansów, kosztów, ekonometrii itp. (jest to tak zwana specjalność funkcjonalna).

Właściwe wykorzystanie już istniejących kadr ekonomistów wymaga aktywnej polityki kadrowej ze strony władz odpowiedzialnych za właściwą gospodarkę czynnikiem ludzkim. Zwłaszcza niezbędna jest ich weryfikacja na ważniejszych odcinkach pracy.

Prawidłowe zaspokajanie potrzeb kadrowych gospodarki narodowej na ekonomistów wymaga odpowiedniego kształcenia i doksztalcania tych kadr.

W całości systemu powinna być też zamknięta zarówno koncepcja programowa kształcenia pomocniczego personelu ekonomicznego (technik gospodarczy), jak i absolwenta wyższych studiów oraz podyplomowego doksztalcania i specjalizacji ekonomistów czynnych już w praktyce życia gospodarczego.

Kształcenie i doskonalenie kadr ekonomicznych powinno mieć następujące podstawowe cechy: 1) poszczególne ogniwa tego systemu powinny się nawzajem uzupełniać i tworzyć logiczną całość, 2) opracowany system powinien być w miarę stabilny, a wszelkie zmiany wynikać z potrzeb uzupełniania tego systemu i dostosowania go do rozwoju naukowego i gospodarczego. Zbyt częste bowiem reformy, zwłaszcza w okresie kształcenia nie podnoszą w tej skali ich efektywności, jakiej oczekują inspirowanie.

Punktem wyjścia w kształceniu kadr ekonomicznych w szkołach wyższych jest sprecyzowanie ogólnej sylwetki absolwenta, a zwłaszcza sprecyzowanie, czy absolwent szkoły wyższej ma posiadać odpowiedni zasób umiejętności do wykonywania określonych funkcji w gospodarce, umo-

*) Ze względu na różnego rodzaju typy szkolnictwa ekonomicznego wyjaśniamy: Kształcenie odbywa się w szkołach i uczelniach; doksztalcanie polega na uzupełnieniu poziomu wykształcenia wymaganego od pracowników zajmujących już określone stanowiska pracy.

Doskonalenie polega na podnoszeniu posiadanych kwalifikacji na drodze ich aktualizacji, z możliwością osiągnięcia określonych specjalności zawodowych.

zliwiających mu przeprowadzenie krytycznych ocen i badanie przyczyn i skutków zjawisk gospodarczych występujących w skali mikro ekonomicznej.

Następnym zadaniem kształcenia będzie powiązanie procesu dydaktycznego wyższej uczelni z praktyką gospodarczą w takim zakresie, ażeby absolwent wyższej uczelni ekonomicznej miał już niejako „laboratoryjne” pojęcie o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Byłoby dobrze, gdyby ukształtowały się więzi uczelni z przedsiębiorstwami, w takim zakresie, aby studenci, zwłaszcza na wyższych latach studiów mogli uczyć się na konkretnych przykładach.

Reforma wyższa studiów rolniczo-ekonomicznych powinna być tak przeprowadzona pod względem programowym i czasu trwania studiów, ażeby umożliwiła kształcenie absolwentów o wysokim poziomie specjalistycznym i praktycznym (studia zawodowe) inżynierskie oraz absolwentów przygotowywanych do pracy koncepcyjnej i kierowniczej (studia rolniczo-ekonomiczne magisterskie). Stąd wymaganie wprowadzenia systemu specjalizacji podyplomowej w zawodzie ekonomisty rolnego oraz odpowiednich form dyplomowego doksztalcania kadr ekonomistów. Tego rodzaju studia podyplomowe winny stanowić podstawę do uzyskania tytułu „specjalisty”. Jako zasadę należało by przyjąć powiązanie uczelnianych i pozauczelnianych ekonomicznych placówek badawczych ze służbami ekonomicznymi przedsiębiorstw, uczestnictwo przedstawicieli służb ekonomicznych w radach naukowych instytutów w opracowywaniu tematów badawczych itp., a z drugiej strony udział pracowników naukowych we wdrażaniu wyników badań w praktyce.

Zgodnie z treścią znowelizowanej uchwały nr 306 Rady Ministrów należy wprowadzić obligatoryjny obowiązek doskonalenia kadr ekonomicznych. Należy postulować opracowanie takich przepisów wykonawczych, które zapewniłyby realizację obowiązku doksztalcania ekonomistów.

Należy również rozważyć sprawę interdyscyplinarnego doksztalcania ekonomistów (uzupełnienia ich wiedzy o konieczne elementy wiedzy technicznej i innej, niezbędnej do wykonywania zawodu ekonomisty w poszczególnych dziedzinach).