

## ZARZĄDZANIE W SYSTEMIE PAŃSTWOWYCH GOSPODARSTW ROLNYCH W ASPEKCIE POSTĘPU TECHNICZNEGO I ORGANIZACYJNEGO

*Tadeusz Rychlik*

Instytut Ekonomiki Rolnej

Od redakcji: w słowie wstępnym Autor powtórnie podkreślił konieczność decentralizacji zarządzania.

„Wypowiadam się w referacie bardzo wyraźnie przeciwko drodze centralizacji systemu zarządzania jako metodzie godzenia celów lokalnych z celami centralnymi. Oczywiście nie znaczy to, że wypowiadam się przeciwko temu, ażeby przedsiębiorstwa, czyli szczebel lokalny realizował cele centralne. Nie jestem przeciwko centralnemu sterowaniu rozwojem PGR, a przeciwko centralnym, dyrektywnym metodom nakazów i zakazów”.

### PROBLEMY OGÓLNE

Gospodarstwa państwowe stanowią część całego rolnictwa i to część znajdującą się *bezpośrednio* w rękach państwa. Obsługują bezpośrednio potrzeby gospodarki narodowej w zakresie produktów rolnictwa jako dostawcy produkcji rolniczej do sfery pozarolniczej i pośrednio poprzez wpływ na efekty produkcyjne całego rolnictwa.

Jako wielkie państwowe przedsiębiorstwa rolne (wielkie w skali stosunków w rolnictwie) stanowią wyodrębniony system gospodarowania w rolnictwie, wyodrębniony, gdy idzie o skalę produkcji, organizację procesów technologicznych, uzbrojenie pracy, organizację jednostek wytwórczych, finansowanie procesu produkcji i reprodukcji oraz zarządzanie całością działalności gospodarczej. System PGR jest wyodrębniony nie tylko w stosunku do gospodarstw indywidualnych, co jest oczywiste, ale także w stosunku do gospodarki spółdzielczej, która podobnie jak PGR stanowi formę wielkiej zespołowej produkcji w rolnictwie. Podstawę wyodrębnienia stanowi tu charakter własności ze wszystkimi wynikającymi stąd konsekwencjami. Z natury własności spółdzielczej wynika, że gospodarka

narodowa oddziaływać może na nią przy pomocy różnych metod sterowania pośredniego, nie może wszakże stosować metod bezpośredniego dyrektywnego dysponowania ani środkami produkcji, ani produktami, nie może także bezpośrednio określać struktury produkcji i kierunku rozwoju. Metody dyrektywne stoją w sprzeczności ze spółdzielczym (jak zresztą i z indywidualnym) charakterem własności, dlatego stosowanie ich przy wykorzystywaniu administracyjnej siły urzędów państwowych osłabia spółdzielcze przedsiębiorstwa, pozbawia je autentyzmu spółdzielczych form działania, odbija się szkodliwie na ekonomicznych efektach działalności. Tak więc od strony stosunków między Centrum gospodarki narodowej a jednostką produkcyjną — sytuacja przedsiębiorstwa spółdzielczego jest inna niż państwowego. W stosunku do gospodarstwa państwowego Centrum posiada prawo pełnej dyspozycyjności, podczas gdy w stosunku do spółdzielni produkcyjnej dyspozycyjność Centrum jest podobna jak w stosunku do gospodarki indywidualnej.

Jeśli idzie o zarządzanie wewnątrz przedsiębiorstwa sytuacja spółdzielni produkcyjnej i PGR jest w określonej części podobna. W obydwu typach przedsiębiorstw z załogi wyodrębniona jest oddzielna instytucja wyspecjalizowana w zakresie kierowania całością przedsiębiorstwa, w tym również i kolektywami pracujących (zarząd RSP, dyrekcja PGR), reprezentująca bezpośrednio i na co dzień interesy przedsiębiorstwa jako całości. W obydwu typach przedsiębiorstw istnieje samorząd o szerokich uprawnieniach w zakresie kształtowania strategicznych celów i kontrolowania bieżącej działalności organów zarządzających. W obydwu typach socjalistycznych przedsiębiorstw mamy do czynienia z zależnością załogi od kierownictwa i zależnością kierownictwa od załogi (i od jej samorządu). W gospodarstwach państwowych bardziej ostro występuje pierwsza zależność (załogi od kierownictwa), podczas gdy drugi typ zależności (kierownictwa od załogi) ma słaby charakter. W RSP — teoretycznie rzecz biorąc jest na odwrót (zarząd jest wybierany przez załogę — walne zebranie członków spółdzielni).

W naszych rozważaniach główną uwagę skupimy na PGR-ach.

W polskiej literaturze ekonomicznej spotka się dwa terminy o zbliżonej lub identycznej treści znaczeniowej — zarządzanie i kierownictwo. Istnieją propozycje rozgraniczenia pojęciowego obu terminów. Na przykład R. Manteuffel zarządzanie rozumie wówczas, gdy obiektem decyzji są przede wszystkim rzeczy (zarządza się fermą, przedsiębiorstwem), zaś kierowanie wówczas gdy idzie o ludzi lub o dyspozycje rzeczami, lecz za pośrednictwem ludzi (kieruje się brygadą, zespołem itp.).

Kisieradzki uważa, że zarządzanie to bieżące i operatywne podejmowanie decyzji w zakresie środków produkcji i ludzi, opracowywanie operatywnych planów i kontrola ich wykonawstwa, zaś kierowanie — to podejmowanie decyzji strategicznych — ustalenia kierunków, zadań, per-

spektyw, przydzielanie środków i limitów, ocena działalności finansowej i produkcyjnej.

W PGR zarządza dyrektor, kieruje minister.

W RSP zarządza przewodniczący, kieruje Walne Zebranie.

W gospodarstwie indywidualnym w zasadzie dwie funkcje razem realizuje właściciel lub użytkownik gospodarstwa. Jest to propozycja sugestywna. Jednakże rozdzielanie kompetencji na tym samym szczeblu zarządzania jest sprawą kłopotliwą praktycznie nieraz niewykonalną, dlatego proponujemy:

stosować termin zarządzanie sensu largo jako zarówno zarządzanie jak i kierownictwo, zaś sensu stricto pod zarządzaniem pojmować będziemy strefy podejmowania decyzji w samym przedsiębiorstwie,

zaś kierownictwo to podejmowanie decyzji na hierarchicznie wyższych szczeblach zarządzania.

Szczebel hierarchiczny spełnienia funkcji zarządzania wpływa i na charakter decyzji, sposób jej podejmowania i wdrażania w praktyce, co z grubsza odpowiada intencjom dostrzeganym przeze mnie w definicjach Kosieradzkiego.

Tak więc w moim pojmowaniu o kierowaniu PGR, czyli o stosunkach Centrum — przedsiębiorstwo, decyduje w pierwszym rzędzie system ekonomiczny PGR, zaś o zarządzaniu w PGR (sposób spełniania funkcji decyzyjnych) decyduje organizacyjny system przedsiębiorstwa, czy prościej organizacja przedsiębiorstwa.

Samo zaś zdefiniowanie zarządzania (sensu largo) jest sprawą trudną, chociaż intuicyjnie wiemy o co chodzi. Na pewno podstawę treści zarządzania stanowić będzie *podejmowanie decyzji*, organizacja i kontrola ich wykonywania oraz *ponoszenie odpowiedzialności* za podjęte decyzje. Podkreślam tu ponoszenie odpowiedzialności, gdyż system zarządzania tak powinien być ustalony, ażeby jasna była i możliwa do egzekwowania odpowiedzialność za podejmowane decyzje.

#### ZARZĄDZANIE JAKO PROCES OBIEGU INFORMACJI

Podstawowym zagadnieniem zarządzania jest formowanie decyzji i doprowadzenie jej do wykonawcy we właściwym terminie i w postaci czytelnej. Od decyzji chcielibyśmy ażeby była optymalna, to znaczy najlepiej realizowała cele decydenta. Jednakże nie jest już źle, jeśli przynajmniej znajduje się w sferze rozwiązań dopuszczalnych.

Ten sceptycyzm jest uzasadniony. Decyzja w ostatecznym rachunku jest przecież efektem przetworzenia informacji, przy czym z reguły decydent znajduje się w warunkach niepełnej informacji. Dysponuje mianowicie informacją jaka nadeszła po hierarchicznych szczeblach zarządzania od obiektu, którego dotyczy decyzja, a im więcej szczebli tym większa

ilość „szumów” dezinformacji wynikającej najczęściej z świadomego lub nieświadomego „zabarwienia” zgodnie z lokalnymi dla poszczególnych szczebli interesami i celami. Decydent dysponuje także pewną „aprioryczną” informacją o obiekcie, którego dotyczy decyzja (znajomość teoretyczna i praktyczna, czyli nauka i doświadczenie) jest ona jednak z reguły dosyć ogólna i zakreśla bardzo nieostre granice pola rozwiązań dopuszczalnych. Otrzymuje także szereg informacji ze świata zewnętrznego, spoza układu Centrum przedsiębiorstwa, które z reguły mają scholastyczny charakter. Nawet jeśliby te zasoby informacji były dostateczne tak, ażeby przetworzone mogły dawać decyzje to, jak podkreślamy, stworzony przez nie obszar dopuszczalnych rozwiązań ma słabo określone granice. A z reguły ten zasób jest niewystarczający i musi być uzupełniony elementami czysto losowymi.

Powróćmy do wymagań optymalności decyzji. Ażeby podjąć decyzję optymalną konieczna jest znajomość funkcji kryterium granic obszaru rozwiązań dopuszczalnych oraz algorytmu obliczeniowego. Trzeba także dysponować odpowiednią aparaturą dla przetwarzania danych. Załóżmy, że wszystko to posiadamy. Zarówno proces podejmowania decyzji (zebranie informacji, przetworzenie danych i przekazanie decyzji wykonawcy) jak i proces realizacji decyzji wymagają czasu, przy czym z reguły obydwa procesy dysponują łącznym kwantum czasu.

Czas niezbędny na dopływ informacji zależy od stosowanego kodu, przepustowości kanałów informacyjnych ilości danych, w których zawarta jest informacja i ilości stacji przekaźnikowych (szczebli do ogniwa podejmującego decyzję). Szczególnie powolną metodą przekazywania informacji jest obieg dokumentów — podstawa działalności urzędów.

Szybkość przetwarzania informacji dla uzyskania decyzji zależy przy danym algorytmie od pojemności aparatury przetwarzającej dane i ilości danych. Wielka ilość danych, które trzeba przefiltrować, by uzyskać potrzebną informację znakomicie wydłuża czas podejmowania decyzji. Stąd *nadmiar informacji bardzo często jest równoznaczny z brakiem informacji* — jednakowo bowiem powoduje konieczność wykorzystywania losowego uzupełnienia. Wynika z tego wniosek, że przepływając przez poszczególne szczeble przekaźnikowe informacja powinna być zredukowana i agregowana, tak by Centrum dowodzące uzyskiwało tylko niezbędne kwantum informacji.

Nasuwają się tu wszakże uwagi, że:

1) bardzo trudno jest określić jaka ilość i jakiej informacji jest niezbędna dla poszczególnych szczebli dowodzenia — przywykliśmy zaś do poszukiwania maksimum informacji o przedmiocie będącym obiektem decyzji,



2) na podstawie zagregowanej informacji można wyciągnąć tylko zagregowane, a więc ogólne (a czasem ogólnikowe) decyzje. Dla decyzji szczegółowych, konkretnych potrzebne są szczegółowe informacje.

Dla zwiększenia przepustowości ogniów pośrednich i Centrum decyzyjnego trzeba powiększać te ośrodki i wyposażać je w lepszą technikę obliczeniową, transmisyjną i pojemniejsze magazyny danych. Rosną więc ilości etatów i ilości akt, a wraz z tym i jałowy bieg, czas i energia niezbędna po temu, by utrzymać w stanie sprawności sam aparat.

Optymalność decyzji to nie tylko trafność rozwiązania, to także ilość czasu, jaki pozostaje na realizację. „Najlepsza” decyzja lecz spóźniona jest równoznaczna z brakiem decyzji. Zdarzenie odbyło się bez naszej świadomości, ingerencji, żywiołowo albo też zastępczą decyzję zmuszony był podjąć ktoś, kto był do tego nie upoważniony, nie przygotowany, nie posiadał wystarczającego wyposażenia informacyjnego lub możliwości przetworzenia informacji, a w dodatku dysponował bardzo krótkim na to okresem czasu i działał „pod przymusem” narosłej sytuacji, gdzie więc i pole dopuszczalnych rozwiązań było nader ograniczone.

Czas zresztą sam załatwia wszystko. Tylko czy po naszej myśli. Znałem kiedyś urzędnika bardzo wysokiego szczebla, który na pewno z własnego doświadczenia twierdził, że nie ma tak pilnej i ważnej sprawy, która by włożona na odpowiedni czas do biurka sama się w końcu nie załatwiła.

Z tych bardzo ogólnych i szkicowo potraktowanych rozważań można jednak wyciągnąć pewne wnioski w sprawie zarządzania:

1. Decyzje mają różny charakter, pod względem okresu przygotowania, zakresu rzeczowego, horyzontu czasowego, zasięgu oddziaływania, rodzaju niezbędnej informacji itd. Ogólnie można przyjąć, że decyzja powinna być podejmowana na tym szczeblu kierownictwa, który może dysponować największą ilością informacji potrzebnej dla podjęcia decyzji w optymalnym dla jej realizacji czasie. Warunkiem będzie oczywiście, że decyzja będzie optymalizowana przy przyjęciu funkcji kryterium Centrum.

2. Decyzje o charakterze strategicznym, głównie wyznaczające strategiczne cele, ale i cele taktyczne dla zarządzanego systemu podejmować może tylko Centrum. Decyzje tego rodzaju mają stosunkowo długi okres przygotowania i długi okres realizacji. Mają przy tym znaczenie powszechne. Obowiązują w całym systemie. W przygotowaniu ich decydujące znaczenie ma informacja spoza systemu, dotycząca ogólnospołecznych potrzeb, celów i środków, jakie można przyznać systemowi.

3. Szczebel centralny nie ma szans współzawodniczyć z dolnymi ogniwami zarządzania w podejmowaniu konkretnych, szczegółowych, operatywnych decyzji. Próba podejmowania takich obowiązków musi się kończyć klęską całego systemu, a jeszcze po drodze rozrostem biurokratycznego aparatu. Centrum z zasady może i powinno podejmować konkretne i nawet szczegółowe decyzje, ale nie w stosunku do pojedynczego przed-

siębiorstwa (jednego z tysięcy) czy pojedynczego zdarzenia, ale w stosunku do systemu jako całości<sup>1</sup>.

4. Odległość pomiędzy Centrum a przedsiębiorstwem wyznacza bardziej liczba szczebli pośrednich zarządzania niż liczba kilometrów. Im mniejsza liczba pośrednich szczebli, tym szybciej przepływają informacje i decyzje, tym mniejsza ilość szumów i dezinformacji. Szczególnie zaś niepotrzebne są szczeble będące w istocie rzeczy jedynie stacjami przekąźnikowymi informacji z góry w dół i z dołu do góry nie mające jasno określonego pola podejmowania decyzji. Jeśli więc niezbędne są pośrednie szczeble, to powinny to być instytucje w pełni wyposażone w szeroki i ostro zarysowany zakres kompetencji.

5. Znaczną część pracy związanej z opracowaniem technicznym informacji z przechowywaniem, selekcją i transmisją danych można zmechanizować przy pomocy obecnie już dostępnej techniki i już obecnie znanych metod.

Przygotowanie zintegrowanych systemów informacji kierownictwa w PGR, powiązane być powinno z nowym spojrzeniem na całą historycznie wyrosłą hierarchię zarządzania, na zasadność poszczególnych szczebli zarządzania, rodzaj decyzji, jakie mają być podejmowane, niezbędne wyposażenie informacyjne, sposób opracowania danych. Jest to więc zadanie daleko wykraczające poza problem usprawnienia sprawozdawczości i niemożliwe do realizacji bez aktywnego współdziałania kierowniczej kadry PGR.

#### CELE W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA

Cele mają nadrzędne znaczenie w systemie zarządzania — zarządza się przecież i podejmuje decyzje po to, ażeby w sposób optymalny zrealizować mniej lub bardziej skonkretyzowane cele i zamierzenia. I chociaż to jest oczywiste, kardynalna dla całego problemu sprawa celów pozostaje szczególnie słabo rozeznana.

W warunkach shierarchizowanego systemu o celach całego systemu decyduje Centrum. Będą to więc cele centralne. Oprócz tych celów mogą istnieć i istnieją specyficzne dla poszczególnych szczebli kierowania cele lokalne, które mogą być transpozycją lub konkretyzacją dla danego ośrodka celów centralnych, mogą z tych celów wynikać, być z nimi powiązane lub stać z nimi w sprzeczności.

<sup>1</sup> Centrum musi nie raz podejmować szczegółowe decyzje w konkretnych sprawach i zdarzeniach, najczęściej o charakterze personalnym. Dzieje się to wówczas, gdy interesy i cele lokalne, emocje i rozgrywki powodują, że decyzje na niższych szczeblach nie byłyby podejmowane w imię celów Centrum a w imię celów lokalnych. Ale wówczas Centrum musi pozyskać informację przynajmniej tak pełną, jak posiada szczebel niższy.

Możemy także rozróżniać cele instytucji oraz cele osobiste stanowiące motywację postępowania jednostek i zbiorowości ludzi.

Nieraz podnosi się problem czy istnieje jeden cel, czy też mnogość celów, które się realizuje. Otóż sprawę można postawić w ten sposób, że istnieje jeden cel mający szereg składowych zmiennych, wiele płaszczyzn.

Jeśli jako cel gospodarki społecznej w socjalizmie przyjmiemy maksymalne zaspokojenie potrzeb społeczeństwa to składa się on z szeregu celów niejako podporządkowanych — niektóre z nich mają charakter ilościowy (np. wzrost spożycia dóbr materialnych) inne — jakościowy (np. możliwości awansu, wykształcenia, itp.). Możemy mieć do czynienia z celami, które chcemy spełnić w stopniu maksymalnym i z takimi, dla których wystarczy określany poziom satysfakcji. Pierwsze będą celami nadrzędnymi, drugie podporządkowanymi. Mogą występować także cele równorzędne o charakterze komplementarnym (np. produkcja końcowa netto i wynik finansowy w PGR) i o charakterze konkurencyjnym (np. zarobek z pracy i wolny czas). Przy celach konkurencyjnych można poszukiwać rozwiązań kompromisowych opartych na sprecyzowanej lub choćby intuicyjnej skali ocen. Skala ocen (choćby intuicyjna) jest niezbędna przy podejmowaniu decyzji realizujących większą ilość celów.

Możemy także rozróżniać cele: strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Cele takie są wyznaczane dla poszczególnych horyzontów planowania jako konkretyzacja globalnego celu społeczeństwa. Przy czym cel strategiczny oznacza co należy osiągnąć, cele taktyczne wykreślają politykę działania (a więc metody osiągnięcia celu, rozłożenie celu w czasie itd.), wreszcie cele operacyjne krótkoterminowe określające zadania, jakie należy wykonać na bieżąco.

To, co interesuje nas tutaj, to problem podporządkowania, a więc hierarchii celów. Cele makroekonomiczne, cele całego systemu mogą być zrealizowane jedynie poprzez działanie jednostek wytwórczych, a więc przez działalność na szczeblu mikro.

Poziom makroekonomiczny realizuje wspólne interesy całej gospodarki narodowej, a więc i przedsiębiorstwa i ludzi.

Stąd jest rzeczą oczywistą, szczególnie w warunkach socjalizmu, że cele mikroekonomiczne, cele lokalne, muszą być podporządkowane celom centralnym. Jeśli jednak wystąpią pomiędzy nimi sprzeczności, należy się spodziewać, że szczebel lokalny będzie się starał realizować przede wszystkim swoje lokalne cele. Nie należy się na to zżymać, lecz brać pod uwagę przy organizacji struktury zarządzania.

Realizację celów ogólnych w sytuacji, gdy występują istotne rozbieżności między nimi a celami lokalnymi można zapewnić na dwóch drogach:

1) poprzez centralizację decyzji — podejmowanie maksimum decyzji, a w szczególności tych, które decydują o kierunku i strukturze działalności na szczeblu centralnym. Na szczeblu przedsiębiorstwa zapadają wówczas



decyzje głównie dotyczące wykonawstwa dyrektywnych zadań i zarządzeń,

2) przez identyfikację celów ogólnych i celów lokalnych na drodze tworzenia odpowiedniego systemu bodźców i ocen. W tym wypadku możliwa jest decentralizacja zarządzania.

Poświęcimy parę uwag obydwu kierunkom. Na wstępie jednak musimy podkreślić, że rozpatrujemy je przy podkreśleniu niezbędności centralnego sterowania i realizowaniu przez cały system celów centralnych.

Centralizacja kierowania w układzie Centrum — przedsiębiorstwo zapewnia w największym stopniu respektowanie stricte celów ogólnych układu, dokładnie tak jak rozumie je Centrum. Z tego punktu widzenia wszelkie decyzje podejmowane poza Centrum mogą, a właściwie muszą mieć charakter suboptymalny (jednostka podrzędna nie może w pełni uwzględnić interesów całości). Jeśli jednak przyjąć, że nie idzie o realizację tylko prostych zadań bilansowych, lecz o najbardziej ekonomiczną realizację celów ogólnych, okazać się może, że ścisła centralizacja decyzji powoduje znaczne podrożenie uzyskanej produkcji. Składa się na to wiele elementów m.in. niemożność ścisłego uwzględniania lokalnych warunków produkcji i jej rezerw, opóźnienia w podejmowaniu decyzji i związane z tym koszty, rozrost służby informacyjnej i związane z tym koszty, obniżenie efektywności i inicjatywy na szczeblu przedsiębiorstwa, rozplątanie odpowiedzialności na wszystkich szczeblach hierarchii zarządzania. I jeśli jest słuszny pogląd, że tylko szczebel centralny jest w stanie prawidłowo ustalić cele dla całego systemu, to jest prymitywizmem przypuszczać, że tylko centralny szczebel najlepiej może określić sposób realizacji tych celów.

Za centralizacją przemawiają także ograniczona ilość zasobów i konieczność ich reglamentacji, alokacji według kryteriów ogólnych, a nie lokalnych. W praktycznym wykonawstwie zasada ta przekształca się często w swoje przeciwieństwo — przy braku zasobów w całym systemie poszczególne jego ogniwa mogą mieć nadmiar, a struktura wyposażenia może być wadliwa. Znamy to z gospodarki środkami trwałymi w PGR.

Wypowiadamy się więc tutaj zdecydowanie przeciwko centralistycznej metodzie kierowania (a nie przeciw centralnemu kierownictwu) PGR, przeciwko metodzie nakazów i zakazów.

#### STEROWANIE PRODUKCJĄ W PGR

Po klęsce centralnego dyrektywnego kierowania PGR poszukuje się metod efektywnego centralnego sterowania przedsiębiorstwami nie przy pomocy dyrektyw, lecz środków i narzędzi ekonomicznych.

Formalnie rzecz biorąc, dyrekcja przedsiębiorstwa została wyposażona w pełnię samodzielności, gdy idzie o sporządzenie programu produkcji.



Dyrektywność wskaźników wyniku finansowego czy funduszu płac jest dość względna. Oczywiście plan sporządza się po to, by go realizować i zatwierdzony plan jest wytyczną działania w okresie którego dotyczy. Wykonanie planu nie może być jednak podstawą oceny działalności przedsiębiorstwa, skoro ono samo ustaliło swoje zadania. Oceny przedsiębiorstwa dokonuje się na podstawie wskaźników obiektywnych — wartości produkcji (w szczególności końcowej netto) wyników finansowych, poziomu plonów.

Rzeczywistość jednak odbiegała dość znacznie od tych założeń. Wielka ilość szczegółowych przepisów, zarządzeń i instrukcji ograniczała znacznie samodzielność kierownictwa przedsiębiorstw. Centralizacja decyzji w zakresie wyposażenia w środki produkcji, od czego przecież zależy plan produkcji również ograniczała samodzielność. Niedoskonałość systemu ekonomicznego (rozhanku gospodarczego), w szczególności nieuwzględnienie w nim różnicowania warunków produkcji, utrudniała ocenę wyników wyłącznie na podstawie obiektywnych kryteriów. Wreszcie przyzwyczajenia hierarchicznego aparatu administracyjnego przywykłego do dawnych nakazowo-zakazowych metod dyrygowania przedsiębiorstwami — wszystko to łącznie powodowało, że samodzielność przedsiębiorstw w programowaniu produkcji była w praktyce znacznie ograniczona.

W ostatnim okresie dokonane zostały bardzo znaczne zmiany w systemie ekonomicznym PGR. Przedsiębiorstwa uzyskały pewne możliwości finansowania inwestycji z własnych środków, wprowadzono rozliczenie z tytułu warunków naturalnych produkcji, zmieniono zasady premiowania, orientując je na te same cele według których rozliczane jest przedsiębiorstwo. Stworzone więc zostały dodatkowe przesłanki do umocnienia samodzielności przedsiębiorstwa i pozycji dyirekcji w strukturze zarządzania PGR. Należy mniemać, że przyniosą one spodziewane skutki, gdyż na razie trudno to jeszcze w pełni dostrzec.

Właściwie — zgodnie z istniejącym systemem bodźców i ocen dla przedsiębiorstwa i zasadami funduszu premiowego — przedsiębiorstwo powinno tak organizować swoją produkcję, by uzyskać jak największą wartość produkcji końcowej netto i jak najlepszy wynik finansowy. I na pewno w tym kierunku działałaby dyirekcja. Jednakże istniejące formy nacisku powodują, że w praktyce przyjmuje się różne rozwiązania niezgodne często z tak wyłożonymi celami przedsiębiorstwa. Instancje kierownicze ponad przedsiębiorstwem oceniają często skuteczność swojego kierownictwa według tego jak dalece udaje im się „wmusić” kierunki produkcji i działalności niewygodne dla przedsiębiorstwa. W efekcie powstaje sytuacja, że np. gospodarstwa mają więcej krów niż stanowisk i paszy, a mleczność krów pozostaje na żenująco niskim poziomie.

W utrzymującym się ciągle nakazowo-zakazowym systemie kierowania przedsiębiorstwo znajduje się pod naciskiem różnych centrów zarządzania.

Jeśli ze wszystkich tych ośrodków płyną te same dyrektywy wtedy kłopot jest mniejszy, chociaż można zapytać o celowość przekazywania tej samej dyrektywy z różnych ośrodków. Jeśli jednak dyrektywy są różne, co do kierunku lub przynajmniej skali? Wówczas dyrekcja miast poszukiwać optymalnych rozwiązań dla przedsiębiorstwa działa według zasad oportunistycznych — poszukuje rozwiązania, którym nie narazi się nikomu wyżej.

Uważam, że istnieje pilna konieczność umocnienia rzeczywistej samodzielności przedsiębiorstw zgodnie zresztą z istniejącymi normami prawnymi. Należy starać się ograniczyć liczbę instytucji oddziałujących jako zwierzchnie na przedsiębiorstwo, a jeśli to jest niemożliwe, to ściśle określić i rozgraniczyć pole ich kompetencji. Wówczas spływająca od nich informacja nie będzie się krzyżować, lecz uzupełniać. Działalność instancji zwierzchnich należy tak zaprogramować, ażeby nie musiały naruszać samodzielności przedsiębiorstw, ale ją umacniać. Tak więc ich kompetencje powinny dotyczyć:

kontroli bieżącej działalności gospodarczej oraz pomocy w jej realizacji,

rozwiązywania wspólnych spraw dla systemu przedsiębiorstw na obszarze ich działania (głównie sprawy infrastruktury, instytucji obsługujących, ewentualnie problemy odstaw i zaopatrzenia itd.),

zagadnień o charakterze strategicznym, związanych z organizacją systemu, organizacją przedsiębiorstw, wytyczaniem ich roli w społecznym podziale pracy w ramach systemu, inicjowaniem nowych kierunków wytwórczych,

przy ośrodkach zwierzchnich powinny istnieć zespoły doradcze w sprawach produkcyjnych, technicznych, technologicznych, urządzeniowych, być może i prawnych, które niosłyby pomoc przedsiębiorstwom przy podejmowaniu trudniejszych decyzji, w szczególności zaś przy nadążaniu za nowościami postępu technicznego,

tu powinna być lokalizowana stacja obliczeniowa działająca na potrzeby wszystkich jednostek systemu.

W miarę umacniania się prawnej i gospodarczej samodzielności przedsiębiorstw — ośrodki pośrednie zarządzania między przedsiębiorstwem a centrum winny ewoluować w kierunku formy zrzeszeń wytwórców, a więc organizacji nie tyle zwierzchniej ile wspólnej, powołanej po to, by rozwiązywać wspólne interesy (w tym i kontrolne), kierować wspólnymi instytucjami, gromadzić fundusze na wspólne cele.

Kierowanie przedsiębiorstwami ze szczebla centralnego przybiera i przybierać będzie w coraz większym stopniu charakter zarządzania parametrycznego, przez system dźwigni ekonomicznych, głównie cen i dotacji, oprocentowania kredytów, podatków i opłat itp. Oczywiście i parametry można tak wyregulować, ażeby pozostawiały bardzo małe pole manewru

przy podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie, ażeby prawie zupełnie „regulowały” pozycję przedsiębiorstw.

Jestem zdania, że parametry ekonomiczne powinny nie tyle regulować, ile stymulować rozwój produkcji i poszczególnych jej kierunków, ażeby rzeczywista swoboda wyboru w przedsiębiorstwie była duża.

W warunkach dynamicznego wzrostu gospodarki społecznej, szybkiego postępu technicznego i organizacyjnego, wzrostu specjalizacji przedsiębiorstw i złożoności gospodarki narodowej kierowanie produkcją na zasadzie aptekarskiego formułowania bilansów staje się z wolna przeżytkiem. Nie równowaga statyczna, ale rozwój, dążenie do równowagi dynamicznej musi być cechą gospodarki. Szczególnie w sytuacji, kiedy nie grozi nam jeszcze absolutny nadmiar produktów rolnictwa. Pozostawianie dużych przestrzeni decyzyjnych dla kierownictw przedsiębiorstw przy silnych bodźcach stymulujących wzrost produkcji stanowi na pewno znaczną szansę przyspieszenia rozwoju PGR.

#### ZARZĄDZANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo jest najważniejszym ogniwem całej hierarchii zarządzania. Na szczeblu przedsiębiorstwa decyzje produkcyjne uruchamiają proces produkcji, czyli to co jest obiektem skomplikowanej hierarchii zarządzania.

Wysoce scentralizowane struktury w istocie rzeczy zacierają te wyróżnienia przedsiębiorstwa z całego układu, przekształcając je po prostu w szczebel przekazujący informacje od poszczególnych miejsc roboczych do Centrum i z powrotem. Dopiero w ramach zdecentralizowanej struktury zarządzania przedsiębiorstwo może rozwinąć pełnię inicjatywy inwencji, poszukiwania nowych rozwiązań, czyli to co nazywamy przedsiębiorczością.

Na szczeblu przedsiębiorstwa występuje dopiero pełny cykl zarządzania od decyzji, przez organizację wykonawstwa, kontrolę przebiegu procesów aż do ponoszenia skutków całego działania, a więc i odpowiedzialności. Trzeba organizować rzeczy i ludzi, a nie działać na abstrakcyjnych modelach. Dlatego słusznie należy *podkreślać kierownictwo jako czwarty czynnik produkcji i jej postępu* (ziemia, środki produkcji, praca, kierownictwo), od niego bowiem zależą w znacznym stopniu efekty połączenia trzech pozostałych w procesie produkcji.

Przedsiębiorstwo może mieć swoje własne cele wyodrębnione z całego układu. Te cele, to rozwój i działanie umożliwiające rozwój. Stagnacja lub zapóźnienie w rozwoju oznaczają we współczesnym dynamicznym świecie początek upadku. Ponieważ zaś rozwój jest związany z rozszerzoną reprodukcją, tak ważnym problemem dla istnienia przedsiębiorstwa jest aktywność i decyzyjność w zakresie inwestycji. Z rozwojem przed-



siębiorstwa musi być związana orientacja ku poszukiwaniu nowości technologicznych, wdrażania postępu technicznego. Naturalnym niejako celem przedsiębiorstwa jest poszukiwanie nadwyżki dochodów ze swojej działalności nad poniesionymi kosztami — jest to bowiem świadectwem ekonomicznej sprawności, a równocześnie powinno być źródłem finansowania rozwoju i stymulowania rozwoju (jako podstawa dla wzrostu zarobków). Dlatego nadwyżka finansowa, która odprowadzana jest do budżetu, z którą nie są związane możliwości rozwoju — traci na znaczeniu — jako cel przedsiębiorstwa.

Wymienione tu cele mogą być realizowane tylko, jeśli przedsiębiorstwo wypełnia swoją służbę wobec społeczeństwa, dostarcza określone usługi czy produkty. Tak więc wymiana, sprzedaż efektów swojej działalności jest niejako najpierwszym wstępnym celem działania.

Przedsiębiorstwo może realizować swoje cele jedynie przez działalność ludzi, w pierwszym rzędzie kierownictwa. Dlatego warunkiem wstępnym spełniania funkcji kierowniczych musi być identyfikacja celów własnych z celami kierowanej instytucji, stawiania ich na pierwszym miejscu. Kto do tego nie jest zdolny, nie może podejmować funkcji kierowniczych.

Sam sposób kierowania przedsiębiorstwem — rozbudowa służb zarządzania zdeterminowane są systemem organizacji przedsiębiorstwa.

W jednozakładowym przedsiębiorstwie, tradycyjnie zorganizowanym pomiędzy dyrektorem a pracownikiem jest tylko jeden szczebel — nazwijmy go brygadystą. Dyrektor styka się co dzień prawie ze wszystkimi pracownikami bezpośrednio. Jest nie tylko kierownikiem przedsiębiorstwa, ale i organizatorem produkcji, a nawet przede wszystkim organizatorem produkcji. Stąd na czoło jego kwalifikacji muszą się wysuwać kwalifikacje rolnicze. Bezpośredni kontakt z załogą stwarza patriarchalne stosunki.

To już odchodzi w przeszłość. Z dwóch przyczyn:

Gospodarstwo-przedsiębiorstwo coraz to bardziej zależy od świata zewnętrznego (sprzedaż, zakup środków produkcji, usługi, budownictwo itd.) i dyrektor coraz bardziej zależy od kontaktów ze światem zewnętrznym. Powoduje to, że znaczna część czasu dyrektora (niektórzy twierdzą, że 40% i więcej) musi być przeznaczona na kontakt ze światem zewnętrznym.

Zmiany w organizacji wywołane względami technicznymi i technologicznymi powodują, że rozmiar dotychczasowego gospodarstwa nie wystarcza dla efektywnego wykorzystania środków produkcji i zapewnienia sobie korzyści płynących z ekonomii skali produkcji. Stąd uproszczenie, specjalizacja i konieczność kooperacji z innymi gospodarstwami. W PGR zwyciężyła zasada kooperacji w ramach jednego przedsiębiorstwa (kooperacji powiązań więzami organizacyjnymi a nie rynkowymi). A więc przedsiębiorstwa wielozakładowe.



O możliwościach kierownictwa nie decyduje rozmiar przedsiębiorstwa, ale jego struktura, i nie tyle wielkość produkcji, ile jej różnorodność, a więc te czynniki, które decydują o ilości niezbędnej informacji, jaką musi zebrać i przetworzyć kierownictwo dla procesu podejmowania decyzji i te ilości bezpośrednich osobistych kontaktów, jakie są niezbędne dla sprawnego zarządzania (a więc nie tylko podejmowania decyzji, ale i kontroli).

Ponieważ znaczna część technologii zarządzania polega na zbieraniu i przetwarzaniu informacji, nowoczesne środki obróbki informacji i komunikacji (słowem te środki jakie niesie „informatyka”) mogą znacznie usprawnić proces kierowniczy i zwiększyć pole, zasięg zarządzania. Nie jest ono jednak nie ograniczone, gdyż kontakty międzyludzkie nie mogą zostać przekazane komputerowi.

Najpowszechniejszym typem przedsiębiorstwa wielozakładowego jest kombinat. Jakie ma cechy z punktu widzenia zarządzania?

1. Kombinat zawiera liczbę zakładów jako wyodrębnionych jednostek od 6 do kilkunastu.

2. Ma trzy typy zakładów: rolnicze, usługowe i przemysłowe.

3. Zakłady rolnicze chociaż kooperują ze sobą głównie w produkcji zwierzęcej, stanowią właściwie pełne gospodarstwa rolnicze (produkcja roślinna i zwierzęca, własna załoga i wyposażenie w środki produkcji, ośrodek gospodarczy).

4. Odległości pomiędzy zakładami rolnymi dochodzą do kilkunastu kilometrów.

5. W zasadzie nie ma jednej załogi kombinatu, a istnieją załogi poszczególnych zakładów.

6. Poszczególne zakłady spojone są w jedność przedsiębiorstwa przez wspólne zakłady usługowe, wspólną gospodarkę inwestycyjną, wspólny system kontaktów ze światem zewnętrznym, wspólną administrację i zarząd.

Te właśnie elementy stanowią korzyść jaką daje wspólnota. Komplikuje się natomiast system zarządzania.

Powstaje dodatkowe ogniwo pośrednie między dyrekcją a wykonawcą — kierownictwo zakładu — jednakże o znacznie mniejszych kompetencjach niż dawniej dyrektor jednozakładowego przedsiębiorstwa. Służby specjalistyczne skupiają się w dyrekcji.

Dyrektor z reguły deleguje część swych uprawnień według fachowej specjalności swoim zastępcom. Kierownik zakładu otrzymuje więc w praktyce polecenia z kilku źródeł. Rozrasta się aparat administracyjny, a wraz z tym nakłady i czas niezbędny na obsługę samego aparatu.

Kombinat jest formą ogólną, w której może istnieć różny stopień centralizacji zarządzania. Im bardziej rośnie centralizm, tym mniej decyzji

powstaje na szczeblu pośrednim (Zakład) tym bardziej szczebel pośredni staje się tylko przekaznikiem decyzji podjętych wyżej. Wraz z samodzielnością zanika i odpowiedzialność. Im mniej zakładów, im mniej różnorodna produkcja, tym większe możliwości i skuteczność centralizacji zarządzania. Ograniczeniem centralizacji jest możliwość opanowania całości z jednego szczebla dowodzenia. Jeśli nie możesz sam dać rady — decentralizuj. Im większa samodzielność jednostek wchodzących w skład kombinatu, tym więcej jednostek można ująć w jednym przedsiębiorstwie, większe znaczenie pośredniego szczebla zarządzania i większa odpowiedzialność. W miarę postępującej decentralizacji maleje ważność i rola instytucji wspólnych. W końcu można dojść do sytuacji, że staje pod znakiem zapytania istnienie przedsiębiorstwa jako jedności związanej więzami technologicznymi, a pozostaje więź administracyjna, formalna, a przy tym słaba. I to są z kolei granice możliwości decentralizacji zarządzania w ramach przedsiębiorstwa.

Centralizacja zarządzania przy mniejszej liczbie zakładów może doprowadzić do likwidacji szczebla pośredniego zarządzania. Będzie więc ponownie więź dyspozycyjna — dyrekcja, brygadzysta jak w jednoobiekto- wym niewielkim przedsiębiorstwie. Specjaliści kontaktują się już z brygadami bez pośrednictwa kierownika zakładu. Powstają warunki, ażeby zniknął i zakład jako jednostka organizacyjna. Pozostały tylko brygady organizowane według kierunków produkcji i oczywiście zakłady usługowe. Powstają warunki do pełnej integracji załogi, środków produkcji, procesów produkcyjnych, wyników gospodarczych w jedność dla całego przedsiębiorstwa.

Ten kierunek rozwoju ma także i swoje strony ujemne. Bardzo wzrasta ryzyko związane z centralizacją decyzji. Wraz z zanikiem zakładów, wewnętrznego rozrachunku gospodarczego, maleje wśród pracowników zainteresowanie wynikiem ekonomicznym swojej działalności. Premia i tak „leci” z wyników całego przedsiębiorstwa. Muszą więc być prawdopodobnie i nieco inaczej sformułowane bodźce. Wzrasta ryzyko rozluźnienia związku między produkcją roślinną a zwierzęcą.

Wraz z powstawaniem zintegrowanego zarządzania muszą równocześnie powstawać i inne atrybuty integracji (wspólny ośrodek gospodarczy, osiedle itd.).

#### CZŁOWIEK W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA

Cały proces zarządzania, nawet w tych przypadkach, gdy dotyczy rzeczy, przejawia się w formie kontaktów i stosunków międzyludzkich. Człowiek jest przy tym najbardziej złożonym, a zarazem aktywnym ogniwem procesu zarządzania. A przy tym w naszym ustroju całe zarządzanie odbywa się nie tylko w imię ogólnospołecznego dobra, ale i dobra tych,

którzy są bezpośrednio obiektem zarządzania. Uczestniczą oni także sami w procesie rządzenia w różnej formie — na szczeblu przedsiębiorstwa przez samorząd.

Podstawy motywacji ludzkiego działania są nieraz trudne do przewidywania, mogą mieć bowiem charakter zarówno racjonalny, jak i emocjonalny.

Emocjonalne pobudki ludzkich działań mają wielkie znaczenie i w skali przedsiębiorstwa. Prowadzą do czynów nieosiągalnych na drodze tylko racjonalnych pobudek. Zobowiązania, współzawodnictwo, praca społeczna, solidarność, wzajemna pomoc, ofiary — nie są czynione ze względu na własny interes. Ambicja, chęć przodowania, dążenie do kariery czy wręcz do władzy są bardzo ważnymi motywami postępowania. Chodzi oczywiście o to, ażeby wykorzystane były dla zespołowego dobra.

Mówiąc o racjonalnych motywach postępowania, mamy na myśli działanie dążące do optymalnego zrealizowania zamierzonego celu. Ponieważ znaczna część celów cząstkowych poszczególnych ludzi związana jest z uzyskiwanym dochodem, stąd i racjonalna motywacja związana jest z kategoriami materialnego zainteresowania.

Motywy emocjonalne mają z reguły (ale nie zawsze) zmienny i krótkotrwały żywot. Motywy materialne — choć w poszczególnych sytuacjach nie działają z taką siłą, jak emocjonalne — mają jednak z natury rzeczy długotrwały charakter.

W praktyce zarządzania uruchamiać trzeba oba rodzaje motywacji.

Ten system zarządzania i organizacji jest w praktyce lepszy, który daje większą identyfikację celów jednostek z celami przedsiębiorstwa. To znaczy, że jednostki przyjmują, że spełnienie własnych celów (nie tylko materialnych) mogą uzyskać w przedsiębiorstwie i realizując cele przedsiębiorstwa.

Prof. Triapiernikow — dyrektor Instytutu Problemów Zarządzania tak określa formułę skutecznego zarządzania:

„Wie — może — chce — nadaża”

*Wie* — to oznacza, że Człowiek podejmując jakieś działanie powinien *wiedzieć*, co i jak ma robić. Dotyczy to zarówno tego, kto podejmuje decyzje — powinien sformułować jasno cel, który chce osiągnąć i dobrać odpowiednie do tego środki — jak i wykonawcy, który powinien rozumieć swoje zadanie i znać jego cele, umożliwi mu to aktywny udział.

*Może* — to znaczy, że ma zapewnione środki i warunki wykonywania zadania. A to oznacza, że oprócz materialnych środków ma także prawo podejmowania konkretnych decyzji, jakie w trakcie działania będą potrzebne. Prof. Triapiernikow jest zdania, że najskuteczniejszym systemem zarządzania jest taki, w którym maksimum decyzji podejmuje się na możliwie najniższym szczeblu.

*Chce* — tu chodzi o aktywną pozycję człowieka zarówno zarządzającego, jak i wykonawcy decyzji. Idzie o to, ażeby ludzie chcieli tego co jest pożyteczne i korzystne dla całego układu. A to zależy od systemu kryteriów oceny i systemu bodźców stymulującym ludzką działalność.

*Nadaża* — tu chodzi o dwojakie sprawy:

1) szybkość podejmowania decyzji w sprawach, gdzie czas decyduje o wyniku, a więc o operatywność działania, rozumienie hierarchii spraw i zadań,

2) nadażanie kwalifikacyjne za rozwojem spraw, zadań, za tempem postępu technicznego. To nadażanie nie jest proste dzisiaj w okresie bardzo dynamicznego rozwoju nauki i techniki. Trzeba stwarzać warunki umożliwiające nadażanie, ale i bodźce do tego zmuszające.

Jeśli idzie o stworzenie warunków, by człowiek chciał i nadażał, wysuwa tu trzy bardzo proste reguły:

1. To właściwe reguły oceny ludzkiego postępowania związane z ogólnym celem działania i niesprzeczny wewnętrznie system kryteriów i reguł gry.

To sprawy związane z działaniem systemu bodźców materialnych, który powinien być wewnętrznie spójny i zgodny z interesem przedsiębiorstwa, to także jasny, rzetelny, związany z wynikami pracy w przedsiębiorstwie i stosunkiem do pracy system pochwał, wyróżnień i napomnień. Człowiek nie chce być tylko częścią mechanizmu. Pragnie być zauważony i oceniony i stawia to sobie wysoko. Ale oceny muszą być sprawiedliwe.

2. To sprawa istnienia aktywnych sprzężeń zwrotnych. Rzecz ważna dla kierującego i kierowanych. Kierownik musi także zależeć od tych, którymi zarządza. Błędne decyzje, fałszywe metody postępowania, jeśli mają być naprawione muszą znaleźć swoje odbicie w opinii załogi i wrócić do kierownika. To mu pomaga w kształtowaniu własnych postaw i ułatwia pracę. W naszym systemie zarządzania przewidziane są odpowiednie metody „forum” dla powstawania tych zwrotnych sprzężeń. Głównie są to instancje społeczne i samorządowe. Idzie o to ażeby korzystać na serio, a nie formalnie z tych instytucji.

3. Tworzenie sytuacji rozgrywkowych, konkurencyjności pomiędzy specjalistami, pomiędzy zespołami ludzkimi. Takie sytuacje tworzą pobudki prestiżowe, człowiek chce się zasłużyć, wyróżnić, uzyskać uznanie i wdzięczność. Inny chce tego samego. To powoduje znaczne pobudzenie aktywności inicjatywy, poszukiwanie nowych rozwiązań.

Kończąc chciałbym podkreślić, że podstawą aktywności całego systemu jest aktywność uczestniczących w nim ludzi na wszystkich szczeblach zarządzania i wykonawstwa. Powstaje ona w wyniku dobrze działającego systemu bodźców materialnych, ale także z sytuacji zmuszającej do aktywności, z atmosfery w zakładzie, osobistej satysfakcji z wykony-



wanej pracy, zaspokojenia ambicji twórczej, możliwości wpływu na przebieg zdarzeń z oceny i uznania, z jakim się spotyka wśród kolegów i przełożonych.

A w ogóle człowiek czuje się dobrze tylko w takim przedsiębiorstwie i w ogóle zakładzie pracy, gdzie ma możliwość zaspokojenia swoich potrzeb bytowych i gdzie jego praca nie idzie na marne, jest porządek, wszyscy pracują, nie ma marnotrawstwa, jest jasność i sprawiedliwość w ocenie ludzi. Bo człowiek jest przecież istotą społeczną.