

równocześnie zaplanowano znaczne zwiększenie obrotów z państwami niesocjalistycznymi zakładając, że po przełamaniu blokady dyplomatycznej powstaną nowe możliwości handlowe na bazie równouprawnienia i wzajemnych korzyści.

Plan gospodarczy na rok 1974, którego główne zarysy staraliśmy się wyżej przedstawić, wydaje się o tyle realny, że nawiązując do wyników gospodarki w 1973 r., stawia sobie cele, mieszczące się w granicach materialnych i ludzkich możliwości gospodarki.

TADEUSZ KRAJCZYCKI

## PROBLEMY ORGANIZACJI I FUNKCJONOWANIA SŁUŻB EKONOMICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH NRD

### 1. UWAGI WPROWADZAJĄCE

W końcu lat pięćdziesiątych w wielu krajach socjalistycznych rozpoczął się proces reorganizacji struktury zarządzania gospodarką narodową, zwłaszcza w podstawowej jej dziedzinie, jaką jest przemysł. Szybki rozwój sił wytwórczych, okreśłany mianem rewolucji naukowo-technicznej, rodził bowiem sprzeczności między osiągniętym poziomem ekonomicznym a stosowanymi dotąd metodami i formami kierowania procesami gospodarczymi. Zjawiska zmian treści i instytucjonalnych form zarządzania były więc następstwem zarówno ogólnych tendencji we współczesnej ekonomice, jak również założeń strategii gospodarczych poszczególnych państw.

Nowe warunki rozwoju techniczno-ekonomicznego stwarzały większe niż dotychczas zapotrzebowanie na usługi ekonomistów, których funkcją jest prowadzenie badań i studiów w celu rozwiązywania problemów gospodarczych. W związku z przeprowadzanymi zmianami w dziedzinie zarządzania wzrosło zainteresowanie funkcjonowaniem komórek ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Wyrazem tego były liczne akty i zarządzenia władz centralnych, a także literatura poświęcona funkcjom ekonomicznym w przedsiębiorstwach socjalistycznych<sup>1</sup>.

Problemy dotyczące organizacji i działania służb ekonomicznych w przed-

<sup>1</sup> Np. w literaturze polskiej m. in.: Czupiał J., *Ekonomiści w wielkim przemyśle*. „Studia Śląskie” t. 20, 1971; Czupiał J., *Z badań nad kadrą ekonomistów w przemyśle*. „Życie Gospodarcze” 1971, nr 8; Kordaszewski J., *Stan i perspektywy służb ekonomicznych*. Warszawa 1967; Kuczyński J., *Zawód ekonomisty w PRL*. Warszawa 1966; Kuczyński J., *Z badań nad losami absolwentów*. Warszawa 1966; Polański R., *Kadry ekonomiczne a potrzeby gospodarki*, „Życie Gospodarcze” 1972, nr 3.

siębiorstwach podjęte zostały także w Niemieckiej Republice Demokratycznej w związku z przeprowadzaną tam w latach sześćdziesiątych reformą zarządzania i planowania. Przy organizowaniu służb ekonomicznych w przemyśle NRD wykorzystane zostały doświadczenia innych państw socjalistycznych, które wcześniej stworzyły podstawy organizacji pracy ekonomistów w przedsiębiorstwie.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest geneza powstania służb ekonomicznych w przemyśle NRD, jak również ich miejsce i funkcje w przedsiębiorstwie przemysłowym. Według przyjętych założeń, pojęcie „służba ekonomiczna przedsiębiorstwa” oznacza organizacyjny pion w schemacie zakładu, składający się z wielu specjalistycznych komórek kierowanych przez dyrektora ekonomicznego, będącego jednocześnie jednym z zastępców naczelnego dyrektora przedsiębiorstwa.

## 2. WAŻNIEJSZE PRÓBY ROZWIĄZAŃ ORGANIZACYJNYCH W ZAKRESIE SPRAWOWANIA FUNKCJI EKONOMICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH NRD

W pierwszym etapie rozpoczętej w latach sześćdziesiątych reformy zarządzania przemysłem w większości przedsiębiorstw przemysłowych utworzone zostały tzw. grupy ekonomiczne (*Ökonomische Gruppe*), Założeniem reformy było powołanie takich jednostek organizacyjnych, w których skupione zostałyby podstawowe funkcje ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie grup ekonomicznych w strukturę organizacyjną zmieniło dotychczasowy schemat zarządzania w przedsiębiorstwie<sup>2</sup>. Grupy ekonomiczne, usytuowane na trzeciej płaszczyźnie zarządzania<sup>3</sup> obok działów technicznych i produkcyjnych, miały być łącznikiem między tymi działami a jednostkami nadrzędnymi poprzez opracowywanie ekonomicznej strony problematyki techniczno-produkcyjnej.

Zadania grup ekonomicznych zakreślone zostały bardzo szeroko. Do nich należało m.in.: a) zabezpieczanie przebiegu planowania w technicznym i produkcyjnym sektorze przedsiębiorstwa, b) organizowanie wszechstronnej kontroli wykonania planu, c) prowadzenie badań w celu wykrycia ewentualnych dysproporcji rozwoju przedsiębiorstwa i ustalenia dróg ich przewyżczenia, d) przygotowywanie okresowych sprawozdań z wyników działalności gospo-

<sup>2</sup> Assmann G., Fürbass W., *Die Herausbildung Ökonomischer Direktorate in der Leitung sozialistischer Industriebetriebs als Erfordernis der Gestellung des ökonomischen Systems des Sozialismus, ihre Aufgabenstellung und wichtige Anforderungen an die Arbeitsweise bei der Entwicklung der Initiative der Werktätigen, der sozialistischen Demokratie und das ökonomischen Denkens*. Dissertation, TU, Dresden 1971, s. 56.

<sup>3</sup> W schemacie zarządzania przedsiębiorstwem wyróżnia się trzy płaszczyzny (*Leitungsebene*): pierwszą, najwyższą, tworzą dyrektor i jego sztabowe organy, drugą — specjalistyczne pionki organizacyjne, trzecią — pozostałe w przedsiębiorstwie jednostki organizacyjne zwane działami (Leuschner B., *Leitung der sozialistischen Wirtschaft*. Berlin, Hochschule für Ökonomie).

darczej przedsiębiorstwa, e) opracowywanie planów kompleksowej racjonalizacji produkcji i administracji, f) współpraca z innymi działami przedsiębiorstwa w zakresie poszukiwania optymalnych rozwiązań technicznych w ramach realizacji zadań perspektywicznych, g) obliczanie efektywności planu techniki produkcji itp.<sup>4</sup>

Usytuowanie grup ekonomicznych na trzeciej płaszczyźnie zarządzania spowodowało szereg nie zawsze pozytywnych skutków. W pracy przedsiębiorstw pojawiły się nowe problemy organizacyjne, które należało rozwiązać<sup>5</sup>. Obok grup ekonomicznych funkcjonowały bowiem także inne komórki rozwiązujące podstawowe problemy ekonomiczne, jak np. odrębny dział planowania (*Planung Abteilung*), czy pion pracy (*Direktorat für Arbeit*). Wiele zadań i funkcji sprawowanych przez te jednostki organizacyjne należało także do sfery działania grup ekonomicznych. Równocześnie wszystkie działy, zajmujące się problemami ekonomicznymi znajdowały się na wyższej płaszczyźnie zarządzania przedsiębiorstwem. Z takiego ich usytuowania w schemacie organizacyjnym wynikało specjalistyczne kierownictwo pracami grup ekonomicznych, jako jednostek podporządkowanych w hierarchii przedsiębiorstwa. Z jednej więc strony, grupy ekonomiczne odpowiedzialne były za kompleksowość opracowań ekonomicznych, a z drugiej — fragmenty tych opracowań przygotowywane były przez samodzielne jednostki organizacyjne, a także przez nadrzędne w stosunku do grup ekonomicznych. Rozwiązanie tego typu nie mogło sprzyjać zwiększaniu efektywności prac w przedsiębiorstwie. W praktyce bardzo częstym zjawiskiem było powielanie rozwiązywanych problemów ekonomicznych w różnych działach przedsiębiorstwa, jak też zanik współpracy. Brakowało organu, który jednoczyłyby wszystkie funkcje ekonomiczne, sprawowałyby czynności koordynujące i ponosił odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów ekonomicznych. Grupy ekonomiczne takiej roli w przedsiębiorstwie odgrywać nie mogły na skutek nieprawidłowych rozwiązań organizacyjnych i nieprecyzyjnego podziału zadań.

Doświadczenia z funkcjonowania grup ekonomicznych stały się bodźcem dla opracowania nowej koncepcji organizacyjnej, wyrazem której było powołanie dyrektoratu ekonomicznego (*Ökonomische Direktorat*) będącego odpowiedzialnym pionem ekonomicznym w przedsiębiorstwach polskich. Nowy w strukturze zakładu organ usytuowany został na drugiej płaszczyźnie zarządzania — obok innych specjalistycznych organów sztabowych dyrektora przedsiębiorstwa. Dyrektorat ekonomiczny miał się stać ekonomicznym centrum zarządzania w przedsiębiorstwie (*Ökonomische Zentrum*).

W skład dyrektoratu ekonomicznego weszły samodzielne dotychczas komórki, jak dział planowania (*Planung Abteilung*), dział ekonomiki pracy (*Abt. Arbeitsökonomie*) oraz dział rachunkowości (*Abt. Rechnungswesen*), a często także dział analiz ekonomicznych (*Abt. Ökonomische Analyse*) czy też dział

<sup>4</sup> Müller H., *Die prinzipiellen Gründe für den Einsatz und die Arbeitsweise des Ökonomischen Direktors (Hauptökonom) im sozialistischen Grossbetrieb*. Dissertation, Leipzig 1965, s. 26 i n.

<sup>5</sup> Assmann G., Fürbass W., *op. cit.*, s. 59 i n.

organizacji i technik rachunkowości (*Abt. Organisation und Rechnentechnik*). We wszystkich przedsiębiorstwach funkcjonujących dotąd samodzielnie pion pracy (*Direktorat für Arbeit*) został rozwiązany i wszedł do działu ekonomiki pracy. Z uwagi na rozmiary cyrkulacji środków finansowych dyrektorat handlowy (*Kaufmanische Direktorat*) nie został włączony w ramy organizacyjne dyrektoratu ekonomicznego<sup>6</sup>.

Wraz ze zmianami struktury organizacyjnej przedsiębiorstw powstał nowy system zależności<sup>7</sup>. Przed przeprowadzoną reformą wszystkie decyzje zapadały na najwyższym szczeblu (*dyrektor przedsiębiorstwa*). Tam dokonywała się także optymalizacja decyzji. Komórki ekonomiczne podejmowały jedynie opracowanie zleczanych problemów. Taki system uznawano za zbyt skomplikowany, aby umożliwiał podejmowanie optymalnych decyzji kierowniczych. Funkcjonował on prawidłowo tylko wtedy, kiedy wszystkie parametry kierowania były szczegółowo określone. Samodzielność działów ekonomicznych była w tym przypadku znacznie ograniczona, gdyż sprowadzała się do przedkładania jednostkom nadrzędnym opracowanych — według podanych wytycznych — sprawozdań działalności innych jednostek. Wprowadzenie w strukturę przedsiębiorstwa dyrektoratu ekonomicznego spowodowało nową regulację systemu zależności — funkcje optymalizacji decyzji ekonomicznych przejął dyrektor ekonomiczny.

### 3. DYREKTORAT EKONOMICZNY

W latach 1964 - 1965 w wielu przedsiębiorstwach przemysłowych powołane zostały dyrektoraty ekonomiczne. Według danych Ministerstwa Finansów NRD na początku 1965 r. w 600 przedsiębiorstwach państwowych funkcjonował już ten organ<sup>8</sup>; w pozostałych około 110 utrzymano starą strukturę zarządzania. Proces reorganizacji traktowany był początkowo jako eksperyment ekonomiczny. Pozytywne doświadczenia przedsiębiorstw pozwoliły na stopniowe ujednoczenie struktury organizacyjnej i wzbogacenie treści zarządzania.

Równoległe z przeprowadzoną reformą struktury zarządzania toczyła się dyskusja na temat zadań dyrektoratu ekonomicznego, a zwłaszcza podstawowej jego funkcji w przedsiębiorstwie<sup>9</sup>. Prawidłowe zdefiniowanie celu działalności dyrektoratu ekonomicznego było warunkiem: a) sprecyzowania zadań częściowych w procesie zarządzania, b) określenia wewnętrznej budowy tego organu, jak również miejsca w strukturze przedsiębiorstwa, c) wyboru metod pracy, d) określenia funkcji dyrektora ekonomicznego.

<sup>6</sup> Assmann G., Fürbass W., *op. cit.*, s. 67 i n.

<sup>7</sup> Assmann G., Fürbass W., *op. cit.*, ss. 64 - 65.

<sup>8</sup> Assmann G., Fürbass W., *op. cit.*, s. 52.

<sup>9</sup> Klampfl W., *Ökonomische Direktorate und Wissenschaftlich begründete Führungsarbeit*. „Deutsche Finanzwirtschaft” nr 7/1965 i 9/1965; Klampfl W., *Zur Arbeitsweise Ökonomischer Direktorate*. „Deutsche Finanzwirtschaft” nr 11, 12/1965; Klein K. H., *Stellung und Aufgaben des Ökonomischen Direktors*. „Die Wirtschaft” nr 47/1962.

Rozszerzenie zasięgu eksperymentu pogłębiało występujące różnice poglądów co do zadań dyrektoratu ekonomicznego. W praktyce przedsiębiorstw częstym zjawiskiem było powielanie przez dyrektorat ekonomiczny prac leżących w gestii innych organów, najczęściej podporządkowanych mu organizacyjnie. Pozycja dyrektoratu powinna wynikać z roli nauki ekonomii, jaką pełni ona w procesie gospodarowania. Poprzez dyrektorat ekonomiczny odbywać się musi regulowanie i optymalizacja cząstkowych procesów gospodarczych, tworzących proces reprodukcji społecznej. Mają one bowiem wpływ na wszystkie elementy systemu kierowania przedsiębiorstwem. Ważne więc jest takie ukształtowanie ekonomicznego ośrodka zarządzania, aby zapewniało mu udział w procesie podejmowania decyzji. Wychodząc z tych założeń, zarządzenie o zadaniach, prawach i obowiązkach przedsiębiorstw przemysłowych określiło funkcje dyrektoratu w sposób następujący:

„Dyrektor ekonomiczny (dyrektorat ekonomiczny) organizuje przebieg planowania perspektywicznego, wieloletniego i operatywnego w celu zabezpieczenia optymalnego rozwoju przedsiębiorstwa i wyboru efektywnych technik zarządzania. Dyrektor ekonomiczny koordynuje istotne procesy ekonomiczne, zabezpiecza wprowadzenie bodźców ekonomicznych, przygotowuje analizy ekonomiczne jako podstawę decyzji naczelnego dyrektora”.

Podstawowym zadaniem dyrektoratu ekonomicznego jest optymalizacja i regulowanie wewnętrznych procesów ekonomicznych poprzez poznanie i wykorzystanie z mechanizmów praw ekonomicznych. Przy realizacji tego zadania dyrektorat ekonomiczny współpracuje z innymi działami przedsiębiorstwa.

#### 4. ROLA DYREKTORATU EKONOMICZNEGO W PROCESIE PROGNOZOWANIA I PLANOWANIA

Spośród różnych zadań, jakie spełnia dyrektorat ekonomiczny w przedsiębiorstwie, najważniejszym jest jego udział w procesie planowania i prognozowania<sup>10</sup>. W procesie tym wyróżnić można cztery fazy: fazę analitycznej i prognostycznej pracy, transformacji prognozy, czyli opracowania naukowej koncepcji techniczno-ekonomicznej, planowania perspektywicznego i planowania średniookresowego (najczęściej rocznego). Dyrektorat ekonomiczny uczestniczy w każdej z wymienionych faz. Jego rola w tym procesie jest różna i specyficzna dla danego etapu prac. Obok dyrektoratu ekonomicznego w planowaniu i prognozowaniu biorą udział wszystkie organy zarządzania przedsiębiorstwem<sup>11</sup>. Za każdą fazę prac planistycznych odpowiedzialny jest dyrektor przedsiębiorstwa, który pełni funkcję generalnego koordynatora i kierownika. Dla opracowania prognozy działalności gospodarczej przedsiębiorstwa powołuje się sztab, w którego skład wchodzi przedstawiciele wszystkich organów zarządzania przedsiębiorstwem. Wymaga tego bowiem charakter prognozy,

<sup>10</sup> Verordnung über die Aufgaben, Rechte und Pflichten des volkseigenem Produktionsbetriebes z 9 II 1967, „GBL der DDR”, Teil II nr 21 vom 9 III 1967.

<sup>11</sup> Assmann G., Fürbass W., *op. cit.*, s. 85 i n.

która ucieleśnia analizę przeszłości i przyszłości, jak również prognostyczne szacunki i obliczenia dotyczące np. tendencji rozwoju naukowo-technicznego, warunków rynkowych, rozwoju wskaźników efektywności, kosztów itp. Dyrektorat ekonomiczny w tej fazie przygotowuje niezbędne informacje dotyczące ekonomicznej strony prognozy, jak np. informacje o rozwoju efektywności handlu zagranicznego, o kształtowaniu się kosztów, cen itp. Podobne informacje z zakresu swoich specjalistycznych zagadnień przygotowują inne dyrektoraty.

W fazie transformacji prognozy w plan perspektywiczny dyrektorat ekonomiczny określa funkcję celu produkcji dla zoptymalizowania procesów gospodarczych. Z uwagi na ograniczone możliwości dyrektoratu ekonomicznego, jak również dla pełnej realizacji tego zadania w praktyce wielu przedsiębiorstw i w tej fazie powołuje się sztab roboczy. Pracami jego wówczas kieruje dyrektor ekonomiczny. W tej fazie dokonuje się ekonomicznych przeliczeń alternatyw i wariantów rozwoju przedsiębiorstwa, a także konfrontacji możliwości wytwórczych z potrzebami społecznymi.

Efektom prac jest techniczno-ekonomiczna koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa. Stanowi ona podstawę strategicznych rozstrzygnięć w ramach planu perspektywicznego. Ostateczne opracowanie koncepcji prognozy należy do dyrektoratu ekonomicznego.

W fazie trzeciej procesu prognozowania i planowania (opracowanie planu perspektywicznego i planów średniokresowych) kierownikiem i koordynatorem prac jest dyrektorat ekonomiczny<sup>12</sup>.

Plan perspektywiczny składa się z wielu cząstkowych planów opracowywanych przez poszczególne systemy przedsiębiorstwa (dyrektoraty). Dyrektorat Ekonomiczny organizuje przebieg prac, kieruje procesem i ponosi odpowiedzialność za jego efekty. Jako jeden z systemów cząstkowych przedsiębiorstwo przygotowuje także plany cząstkowe, tzn. plan produkcji, plan siły roboczej, plan finansowy. Ostateczne opracowanie koncepcji planu i przedłożenie jej dyrektorowi przedsiębiorstwa należy do dyrektoratu ekonomicznego.

##### 5. ROLA DYREKTORATU EKONOMICZNEGO W PROCESIE REALIZACJI I KONTROLI PLANU

Istotę zadań w procesie realizacji i kontroli planu stanowi rozwój i umocnienie zasad rachunku ekonomicznego, jako naczelnej metody zarządzania środkami przedsiębiorstwa. W procesie tym dyrektorat ekonomiczny spełnia następujące zadania: a) opracowuje plany operatywne dla wszystkich działów przedsiębiorstwa, dokonuje podziału zadań planowych na podstawie planu przedsiębiorstwa, b) kieruje i nadzoruje realizację planu, c) opracowuje koncepcje systemu bodźców, jak również koncepcje współzawodnictwa w reali-

<sup>12</sup> Rost H., *Zukunftbezogene Gegenwert „Effekt“*. „Zeitschrift für sozialistischen Wirtschaftsführung“ Heft 1, 1968.

zacji zadań planowych, d) zabezpiecza realizację planu od strony finansowej, osobowej i prawnej, e) rozwija metody naukowej organizacji pracy, f) podejmuje działania mające na celu podniesienie poziomu wiedzy ekonomicznej.

Dla wykonania tych zadań dyrektorat ekonomiczny prowadzi rachunkowość gospodarczą oraz przygotowuje sprawozdania z realizacji planu. Jednocześnie podejmuje prace analityczne i studia nad kształtowaniem form kontroli realizacji planu, podstawami naukowego planowania, metodyką obliczania stopnia aktywności przedsiębiorstwa itp.<sup>13</sup>

Zadania, jakie spełnia dyrektorat ekonomiczny w procesie planowania i realizacji planu, należą do najważniejszych celów jego działania.

Wraz z wprowadzeniem w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa dyrektoratu ekonomicznego, jak i nałożeniem na służby ekonomiczne szeregu istotnych zadań powstała możliwość koncentracji funkcji dyrektora przedsiębiorstwa na problemach pragmatycznych i strategicznych, stało się też możliwe zapewnienie optymalizacji procesów przemysłowych. Należy również podkreślić, że działalność służb ekonomicznych zabezpiecza obiektywność rozstrzygnięć gospodarczych poprzez przygotowywanie naukowych podstaw dla podejmowanych decyzji. Cel ten osiągnąć jest poprzez różne formy kontroli planu, sprawozdawczości, analizę działalności gospodarczej jako podstaw i warunków dla nowych rozstrzygnięć. Stworzenie podstaw działalności służb ekonomicznych oznacza rozwój metod rachunku ekonomicznego, upowszechnianie naukowego charakteru planowania i zarządzania w podstawowej jednostce gospodarczej, jaką jest przedsiębiorstwo.

BARBARA PIĄTEK

<sup>13</sup> Klampfl W., Brödel W., Richter J., *Grundfragen der betrieblichen Planung und die Planung des Produktionsprogramms*. Schriftenreihe Ökonomik des Sozialistischen Industriebetriebes. Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1962, s. 17.