

Horst Stein*

AKTUALNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA GOSPODARKĄ I NAUKI
O ZARZĄDZANIU W NRD

1. Intensyfikacja cyklu przemysłowego i zarządzania
gospodarką

Intensyfikacja rozwoju społeczeństwa socjalistycznego w NRD wymaga wysokiej jakości i efektywności pracy we wszystkich zakładach i kombinatach. Osiągnięto to przede wszystkim wszędzie tam, gdzie udało się uruchomić sumę czynników sprzyjających intensyfikacji. Zdobyte naukowo-techniczne, ich szybkie i wszechstronne wykorzystanie w produkcji zajmują przy tym pozycję kluczową. I tak do roku 1980, na drodze opracowania i daleko idącego wykorzystania wiedzy naukowo-technicznej, przewidziano:

- osiągnięcie 60-70% wzrostu wydajności pracy,
- zaoszczędzenie rocznie 220-280 mln h pracy w przemyśle i budownictwie,
- uzyskanie 80% oszczędności materiałowych.

W NRD drogi prowadzące do podwyższenia materialnego i kulturalnego poziomu życia wszystkich pracujących charakteryzują się tym, że intensyfikacja społecznego cyklu przemysłowego stała się decydującym ogniwem dalszego rozwoju. Uznano, że tylko w ten sposób można osiągnąć planowy i trwały wzrost potencjału gospodarczego. Już samo uzmysłowienie sobie faktu niedostatku sił roboczych i rosnących wydatków na surowce byłoby wystar-

*Prof. dr habil., I Prorektor Uniwersytetu im. K. Marksa w Lipsku.

czającym argumentem dla uzasadnienia uintensywnienia gospodarowania socjalistycznego. Bezwarunkowa konieczność pogłębienia procesu intensyfikacji ma jeszcze dalsze przyczyny. Dysponujemy gospodarką o określonych zdolnościach wytwórczych. Jest ona w posiadaniu znacznego potencjału naukowo-technicznego. Poziom kwalifikacji wzrósł, jeszcze bardziej i wielu dziedzinach ograniczone są możliwości gospodarowania ekstensywnego. Rezerwy ekonomiczne należy wyzwalać więc na drodze intensyfikacji, ponieważ wyłoniły się nowe skomplikowane problemy w gospodarce światowej. Należy zwrócić tylko uwagę na rozwój kosztów surowców i paliw, na rosnące wydatki eksploatacji własnych źródeł surowców oraz na konieczność zwiększenia eksportu w celu zapewnienia sobie długoterminowego importu surowców.

Kompleksowe wykorzystanie czynników intensyfikacji ukierunkowane jest zawsze na podniesienie efektywności jako decydującego, ekonomicznego warunku realizacji konstytucji ekonomicznej socjalizmu. Jednakże, jeśli pod pojęciem efektywności rozumiano tylko wynik ekonomiczny byłoby to rozumowanie zawężone i jednostronne. Wyższa efektywność musi znajdować jednocześnie zawsze swój wyraz w poprawie warunków pracy i życia człowieka. Nie można zaakceptować zwiększonej efektywności ekonomicznej kosztem warunków pracy i życia.

Kombinaty i przedsiębiorstwa ponoszą dużą odpowiedzialność za realizację wytyczonych celów polityczno-gospodarczych. Stałe doskonalenie organizacji gospodarki i produkcji w zakładach i kombinatach, kwalifikowanie organizacji kierowania i zgodna z celem mobilizacja inicjatywy ludzi pracujących wymagają zarówno od praktyki gospodarczej, jak i od nauki odpowiedzi dających się zastosować w praktyce. Nasze doświadczenia dowodzą, że najlepiej można sprostać temu, jeśli następuje:

- wypracowanie podstaw teoretycznych zarządzania,
- racjonalizacja samego zarządzania, stawiająca sobie za cel podniesienie efektywności cyklu przemysłowego,
- wyszkolenie i doskonalenie kadry kierowniczej jako ważnego, subiektywnego warunku kierowania.

2. Cechy charakterystyczne dalszego umacniania się kombinatów

W rozwoju od państwowych zakładów przemysłowych do wielkich przedsiębiorstw, kombinatów i innych form zjednoczeń produkcyjnych uwidacznia się wzrastający stopień dojrzałości sił wytwórczych i socjalistycznych stosunków pracy. Ta wiodąca tendencja jest charakterystyczna dla wszystkich krajów RWPG. Można stwierdzić, że wyjaśnia ona ogólną zasadę rozwoju produkcji i sił wytwórczych - postępujące uspołecznienie produkcji¹.

Znaczne podwyższenie efektywności i intensyfikację działalności gospodarczej można uzyskać poprzez postępującą koncentrację i kombinację, specjalizację i kooperację zakładów. Te zwiększone wymiary społecznej organizacji produkcji stanowią odpowiednią bazę dla rozwoju i wdrożenia nowoczesnych technologii do poszczególnych etapów procesu produkcji. Zacieśnienie więzi między nauką i produkcją, (znajdujące swój wyraz w różnorodnych, wypróbowanych formach współpracy), efektywniejsza organizacja kooperacji zjednoczonych przedsiębiorstw oraz między producentem finalnym i dostawcami, wypracowanie wymaganej proporcjonalności między poszczególnymi fazami i elementami cyklu przemysłowego, to te czynniki, które w warunkach postępującego uspołecznienia produkcji, przede wszystkim zaś poprzez utworzenie wysoko wydajnych kombinatów przemysłowych, uzyskały nowe i rozszerzone zakresy działania.

W wyniku wykorzystania tych, zwięźle naszkicowanych, wniosków teoretycznych, w przemyśle NRD lat sześćdziesiątych i początku lat siedemdziesiątych nastąpiło zjawisko tworzenia znacznej liczby kombinatów przemysłowych. Kombinaty te rozwinęły się do ekonomicznie wydajnych jednostek gospodarczych. Same tylko 44 kombinaty istniejące w roku 1975 i podporządkowane bezpośrednio odpowiednim ministerstwom sumą 73,2 mld marek przyniosły 39% produkcji przemysłu zarządzanego centralnie.

Z tego też powodu w sprawozdaniu Komitetu Centralnego na IX Zjeździe SED można było sformułować twierdzenie, że kombina-

¹ Sprawozdanie Komitetu Centralnego SED na IX Zjeździe SED, Berlin 1976, s. 83.

ty stały się "głównym składnikiem struktury zarządzania w przemyśle w obecnym okresie rozwoju"².

Osiągnięty stopień koncentracji ma bez wątpienia istotny wpływ na podniesienie wydajności pracy. Możliwości techniczno-technologiczne, związane z rosnącą wielkością zakładów, doprowadziły w 1976 r. do podwyższenia wydajności na 1 zatrudnionego. Nie należy jednakże wysnuwać z tego faktu wniosku, że połączenie zakładów w większą jednostkę gospodarczą przynosi automatycznie zwiększone korzyści. Zalety wielkoseryjnej produkcji socjalistycznej funkcjonują przede wszystkim wszędzie tam, gdzie łączy się koncentrację produkcji ze specjalizacją.

Analizując dotychczasowy proces rozwoju kombinatów przemysłowych staje się jasne, że gwałtownego wzrostu efektywności ekonomicznej nie można oczekiwać tylko w wyniku dokonanych zmian gospodarczo-organizacyjnych. Jest to w decydującej mierze zależne od dokładnie wypracowanych, długofalowych koncepcji i planów oraz strategii wdrożenia, realizowanej przez naukę i technikę w odniesieniu do opracowywanego profilu produkcji, zmiany warunków pracy i życia, strategii zbytu itd. Krótko mówiąc, wszechstronne przygotowanie, w szczególności kierowników i wszystkich pracujących, do utworzenia kombinatu jest warunkiem podstawowym w celu zapewnienia stabilnego cyklu przemysłowego, zorientowanego na uzyskanie wysokich wskaźników wzrostu. Wszędzie tam, gdzie nie uwzględnia się tego podstawowego warunku, zalety wzmoczonej koncentracji, specjalizacji i kooperacji produkcji na drodze tworzenia kombinatów nie ujawniają się w pożądanym stopniu.

Większość istniejących kombinatów obejmuje obecnie terytorialnie odległe od siebie zakłady lub części zakładów. Porównania wskazują jednak, że kombinaty lokalizacyjnie skoncentrowane legitymują się wyższą efektywnością aniżeli te, których zakłady produkcyjne są terytorialnie znacznie od siebie oddalone. Owo rozproszenie terytorialne można przewyższyć stopniowo. Wypowiedź ta może się odnosić tylko do kilku kombinatów, ponieważ osiągnięcie terytorialnej koncentracji - w sensie zlo-

² J. K o r t a n, H. S t e i n, Wirtschaftsleitung und Intensivierung des Reproduktionsprozesses, "Wissenschaftliche Zeitschrift der Karl-Marx-Universität, Gesellschafts- und Sprachwissenschaftliche Reihe" 1977, z. 3, s. 175.

kalizowania wszystkich zakładów oraz części zakładów kombinatu w jednym miejscu - wymagałoby niezmiernie dużych wydatków. Bardziej istotne jest pogłębienie podziału pracy poprzez koncentrację i specjalizację produkcji w zakładach wchodzących w skład kombinatu, w częściach zakładów oraz między nimi. W NRD konsekwentne ukierunkowanie na intensywnie rozszerzaną reprodukcję wiąże się z tworzeniem i umacnianiem kombinatów. Przy tym chodzi głównie o stworzenie przesłanek dla ściślejszego powiązania nauki i produkcji, o rozwijanie procesu dalszej koncentracji, kombinacji, specjalizacji i kooperacji, o obarczenie dyrektorów kombinatów zwiększoną odpowiedzialnością z jednoczesnym przekazaniem rozszerzonych uprawnień do podejmowania decyzji i wreszcie o stworzenie lepszych możliwości dla pokrycia zapotrzebowania narodowo-gospodarczego.

Należy zatem zwiększać udział pracy koncepcyjnej, wykonywanej w tym celu w kombinatach, ponieważ kombinaty same ponoszą odpowiedzialność za dalsze umacnianie ich cyklu przemysłowego. Dalszy rozwój społecznej organizacji produkcji skoncentruje się, zdaniem autora, przede wszystkim na następujących punktach węzłowych:

1. Podział pracy w ramach kombinatów należy pogłębiać na drodze postępującej koncentracji i specjalizacji produkcji.
2. Tą drogą, a także poprzez stopniową rekonstrukcję zakładów produkcyjnych, zostaną w sposób długofalowy przewyżnione określone, negatywne następstwa rozproszenia terytorialnego w ramach kombinatów.
3. Poprzez zgodne współdziałanie zjednoczeń, Rad Gospodarczych w okręgach i kombinatach należy zwiększyć jednolitą pracę kierownictwa w ramach gałęzi przemysłu. Należy także udoskonalić sprawność koordynacji branżowej.
4. Zwiększenie odpowiedzialności kombinatów przemysłowych za jednolite kierowanie kompleksowym procesem reprodukcji nastąpi poprzez rozbudowę przesłanek materiałowych i finansowych.
5. Stopniowo będzie się tworzyć nowe kombinaty podporządkowane bezpośrednio ministerstwu przemysłowemu, do których zostaną włączeni przede wszystkim dostawcy, wpływający w decydujący sposób na produkcję kombinatu. Dalszemu umacnianiu kombinatów musi towarzyszyć jednoczesny dalszy rozwój współpracy

między zakładami zarządzanymi centralnie i terenowo w ramach zrzeszeń producentów³.

Zrzeszenia producentów składają się z zakładów o tym samym rodzaju produkcji, niezależnie od ich podporządkowania. Pierwotnie zostały one utworzone w celu ułatwienia zbilansowania organom bilansującym (najczęściej zjednoczenia lub powołane przez nich zakłady) oraz, ażeby dać tym organom możliwość wywierania wpływu na zakłady nie należące do zjednoczenia, a to w interesie realizacji produkcji mogącej sprostać zapotrzebowaniu. Dzięki inicjatywie zjednoczeń oraz powołanych zakładów wiodących, między połączonymi w ten sposób zakładami rozwijają się, na bazie wspólnych interesów, różnorodne formy socjalistycznej pracy kolektywnej, przyczyniające się w istotnej mierze do zwiększenia produkcji i podniesienia wydajności pracy.

W oparciu o jednolitą własność socjalistyczną można dzięki koordynacji branżowej coraz skuteczniej wykorzystywać społeczny potencjał roboczy oraz środki produkcji dla celów efektywniejszej produkcji, mogącej sprostać zapotrzebowaniu. Na czoło wysuwa się przy tym zmniejszenie różnic w wydajności i efektywności, istniejących między dużymi przedsiębiorstwami przemysłowymi zarządzanymi centralnie a większością małych zakładów. Popierając przedsiębiorstwa wiodące i inne duże zakłady wchodzące w skład zrzeszeń producentów, należy jednocześnie pamiętać o stworzeniu w mniejszych zakładach takich warunków pracy i życia, które umożliwiłyby im uzyskiwanie większych osiągnięć.

Zróżnicowane podporządkowanie nie stoi na przeszkodzie aktywnemu poparciu małych zakładów przez przemysł zarządzany centralnie. Poprzez zastosowanie takich środków, jak: usługi naukowo-techniczne, zaoferowanie wyposażenia produkcyjnego, pomoc w racjonalizacji i szkoleniu oraz doskonaleniu kwalifikacji pracowników, można pomóc małym zakładom. Chodzi tu nie tylko o współpracę terenowych organów państwowych oraz ministerstw odpowiednich gałęzi przemysłu, ale także o gotowość i nastawienie kierowników państwowych w przedsiębiorstwach przemysłowych zarządzanych centralnie.

³ Por.: Leitung der sozialistischen Wirtschaft (Einführung), Berlin 1976.

3. Nauka o zarządzaniu a doskonalenie systemu zarządzania

Nieprzypadkowo toczy się obecnie w NRD dyskusja wokół samodzielnych, teoretycznych badań nad zarządzaniem gospodarką⁴. Rozwój ważnych zjawisk ekonomicznych nakłada zarówno dla praktyki w dziedzinie zarządzania, jak i dla nauki o zarządzaniu, nowe i skomplikowane zadania. Równie niezaprzeczalny jest fakt, że w dziedzinie teorii o zarządzaniu opracowano istotne warianty rozwiązań dla określonych zadań kierowniczych, które z kolei z powodzeniem wypróbowano i poddano generalizacji w praktyce gospodarczej. Jeśli jednak uwzględnimy, że nauka o zarządzaniu gospodarką socjalistyczną bada obiektywne prawidłowości tworzenia się i rozwoju systemu zarządzania oraz kształtowania i rozwoju powiązań kierowniczych w gospodarce socjalistycznej, a także opracowuje i generalizuje potrzebne do tego celu metody, procesy i narzędzia, to wówczas stanie się jasne, że obiektywne prawidłowości rozumiane w tym sensie zostały opracowane w niedostatecznej mierze. Nie jest to ważne tylko dla teoretycznego uzasadnienia nauki o zarządzaniu gospodarką socjalistyczną, lecz także dla praktyki zarządzania. Prawidłowości zarządzania formułują bowiem zasadnicze (nawet jeśli tylko ogólne) kierunki rozwiązań konkretnych zadań kierowniczych.

Teoretycznie i praktycznie nie da się zaprzeczyć, że zarządzanie gospodarką socjalistyczną, szczególnie zaś przedsiębiorstwami i kombinatami stanowi formę wykorzystania praw (zasad) obiektywnych. Wymogi obiektywnych praw ekonomicznych realizowane są poprzez naukowo uzasadnione zarządzanie procesem reprodukcji (cyklem przemysłowym). Dlatego też możliwie dokładna i daleko idąca znajomość praw oraz wiedza na temat skomplikowanego mechanizmu działania praktycznego urzeczywistniania obiektywnych praw jest decydującą przesłanką naukowo podbudowanej działalności kierowniczej. Natomiast nie zawsze jest jasne, że celowe wykorzystanie obiektywnych (ekonomicznych i innych) prawidłowości dokonuje się na drodze rozwiązywania różnorodnych sprzeczności. Urzeczywistnienie wymogów praw obiektywnych dokonuje się w procesie rozpoznania (ustalenia), analizy i rozwiązania

⁴ Por.: ibidem, s. 67.

sprzeczności. Zarządzanie społecznym lub przemysłowym procesem reprodukcji stanowi ważną formę rozwiązywania sprzeczności. Analiza konkretnej sytuacji rozwojowej procesu reprodukcji w przedsiębiorstwie (dotyczy to także całej gospodarki narodowej) stanowi niezmienny warunek podniesienia jakości - jego zarządzania i planowania.

Zwrócono poprzednio uwagę na trudności zachodzące podczas badania obiektywnych prawidłowości tworzenia się i rozwoju systemu zarządzania i powiązań kierowniczych. Wykrycie takich prawidłowości wymaga przede wszystkim dokładnego zbadania problemów z dziedziny zarządzania, występujących w gospodarce, aby w ten sposób rozpoznać spośród różnorodności zjawisk elementy noszące znamiona typowości, istotności i powtarzalności. Drogi do niezawodnych zdobyczy praktycznych i teoretycznych należy szukać w następnych latach w praktycznym testowaniu dotychczasowych wiadomości. Nauka i praktyka winny w krytyczny sposób zweryfikować poglądy i ujęcia teoretyczne i, po wnikliwym sprawdzianie w praktyce gospodarczej, dokonać ewentualnie nowego sformułowania.

Od kilku lat prowadzono w kombinacie przemysłu odzieżowego badania nad rozwojem stabilności procesu reprodukcji oraz wynikającymi z tego, kompleksowymi konsekwencjami dla działalności kierowniczej. Cofnięto się przy tym do lat 1969/1970. W badaniach tych zasadniczy okazał się problem związku zachodzącego między stabilnością procesu reprodukcji w kombinacie a długofalowością strategii zarządzania.

Dla scharakteryzowania sytuacji (w końcu lat sześćdziesiątych kombinat pracował w warunkach braku ekonomicznej stabilności planów) niech posłuży następująca ocena: w centrum pracy kierowników nie znajdował się centralny plan państwowy jako narzędzie służące opanowaniu cyklu przemysłowego. Jakość planu była niedostateczna i nie zapewniała rozwoju odpowiadającego wymaganiom gospodarki narodowej. Na poszczególnych szczeblach zarządzania prowadzono niedostateczną walkę o osiągnięcie celów wytyczonych przez plan. Przeciwnie, szerzyła się tendencja oczekiwania na zmiany planu przez zjednoczenia. Na skutek nie rozwiązanego problemu zgłębnienia i opanowania planu kompleksowego, kadra kierownicza zakładu zajmowała się przeważnie rozwiązywaniem zadań operatywnych, wynikających z rozwoju wypad-

ków. Zmniejszono przez to do minimum udział twórczej, naukowej pracy kierowniczej.

Kierownicy przyzwyczaili się do tego stylu pracy, tak iż najwyższy szczebel zarządzania przeciążony był aktualnymi problemami operatywnymi po części o znaczeniu podrzędnym. Znajdowało to wyraz w treści narad roboczych dyrektorów. W okresie od czerwca do listopada 1968 r. dyrektor zakładu przeprowadził 16 narad roboczych. W trakcie tych narad dokonano 472 ustalenia a więc przeciętnie 30 ustaleń w wyniku każdej narady. Z punktu widzenia treści 20% z nich było natury strategicznej, 80% przypadało na ustalenia operatywne, dotyczące po części problemów błaahych lub należących do obszaru zadań niższego szczebla zarządzania. Do tego dochodziły jeszcze ustalenia narad informacyjnych. Znaczna liczba ustaleń sygnalizuje, że w całkowicie niedostatecznym stopniu oddzielono od siebie sprawy istotne i nieistotne oraz zacierano problem odpowiedzialności za ich realizację. Nie funkcjonował żaden zorganizowany system kontroli. System informacji był słabo rozwinięty.

Badania te prowadziły do sformułowania następujących wniosków:

1. Między stabilnością programu produkcji i cyklu przemysłowego w kombinacie a długofalowością strategii zarządzania zachodzi nierozzerwalny związek.
2. Ekonomicznie ustabilizowany cykl przemysłowy ułatwia decyzje co do wielkości okresów długofalowych strategii zarządzania.
3. Im bardziej nieustabilizowany jest program i cykl przemysłowy, tym krótsze są okresy czasu, dla których można podejmować kompleksowe decyzje planowe przy gwarancji niewielkiego ryzyka.

Permanentne zakłócenia w procesie reprodukcji zmieniają na bieżąco informacje wyjściowe i przesłanki dla długotrwałej skuteczności procesów decyzyjnych. Jest prawie niemożliwe opracowanie długoterminowej strategii zarządzania.

Jeśli wymienione uogólnienia teoretyczne powiążemy z doświadczeniami badanego kombinatu, wówczas okaże się, że od momentu powołania do życia (1 czerwca 1969 r.) kombinat potrzebował około 4 lat, aby na bazie ustabilizowanego, dynamicznie rozbudowującego się programu produkcji i cyklu przemysłowego opracować długofalowe

strategie zarządzania. Pierwszymi długofalowo-strategicznymi pracami kompleksowej działalności gospodarczej były najpierw: program intensyfikacji na lata 1974/1975 i kilkakrotnie precyzowana koncepcja intensyfikacji, obejmująca lata 1976/1980, jak również inne koncepcje szczegółowe. Oczywiście natychmiast po roku 1969 opracowano również studia prognostyczne, np. na temat rozwoju budowy maszyn oraz wytwarzania wysokowartościowych materiałów (tworzyw) odlewniczych. Były to poniekąd konieczne podstawy dla długofalowej strategii zarządzania. Realizacja kompleksowych rozwiązań problemowych, np. poprzez produkcję i eksport urządzeń odlewniczych, zmusza właśnie do formułowania takich długoterminowych zamierzeń. Przy tym w dużej mierze (wskutek długoterminowości) rośnie stopień niepewności, co należy uwzględnić przy podejmowaniu decyzji planowych. Niepewność ta uwarunkowana jest nie tylko ewentualnymi zmianami w warunkach pozaekonomicznych, lecz w pierwszym rzędzie także postępem naukowo-technicznym. Doświadczenie naszego badania wskazuje, że chodzi o jeszcze większe niż dotychczas, stopniowe rozszerzanie horyzontu czasowego planowania nauki i techniki poza dominujące jeszcze dziś planowanie na skalę roczną. Postęp naukowo-techniczny, jego planowanie i realizacja w sferze produkcji materialnej wymagają zróżnicowanych okresów czasu, a przy tym nierzadko, np. w dziedzinie budowy urządzeń, okresu czasu wykraczającego poza plan pięcioletni. Zdaniem autora jeszcze na jeden problem w tym momencie należy zwrócić uwagę, a mianowicie: długofalowe strategie zarządzania winny w większym stopniu odnosić się do konkretnych obiektów (przedmiotów) lub, dokładniej mówiąc, do kompleksowych zadań – jak to praktykowano już w badanym kombinacie w stosunku do wysokowartościowych wyrobów odlewniczych, maszyn i wyposażenia odlewniczego i urządzeń odlewniczych.

Tym samym wróciliśmy do problematyki badania obiektywnych prawidłowości w nauce o zarządzaniu gospodarką socjalistyczną. Zdaniem autora związek między stabilnością programu produkcji i warunków cyklu przemysłowego a długofalowością strategii zarządzania jest związkiem prawidłowości. Wydaje się, że w tym związku wyraża się jedna z prawidłowości nauki o zarządzaniu. Jednoznaczne sformułowanie tej prawidłowości wymaga jednakże dalszej weryfikacji.

Rozważania na temat długofalowości strategii zarządzania wyłaniają dalsze interesujące problemy. Opracowując takie przedmiotowo związane, kompleksowe i długoterminowe strategie zarządzania, należy zwrócić uwagę na następujące czynniki wyjściowe:

- 1) zapotrzebowanie gospodarki i partnerów oraz ich rozwój,
- 2) stan nauki, techniki i technologii oraz prognozowane tendencje rozwojowe,
- 3) wielkość środków kombinatu (siła robocza, materiały, potencjał naukowo-techniczny itd.) oraz planowane wykrycie rezerw.

Bez ich uwzględnienia (również w odpowiedniej kolejności) nie można wdawać się w żadne pomysły w skutkach "rozważanie długofalowe".

W tych gałęziach przemysłu NRD, w których istnieją zjednoczenia przedsiębiorstw państwowych, one ponoszą odpowiedzialność za jednolitą politykę techniczną w danej gałęzi przemysłu. W NRD istnieje np. 448 odlewniczych zakładów produkcyjnych, włączonych gospodarczo-organizacyjnie do 269 samodzielnych przedsiębiorstw i kombinatów, do 64 organów zarządzających gospodarką i do 12 ministerstw, mających powiązania z odlewnictwem. Zjednoczenie ponosi odpowiedzialność za jednolitą politykę techniczną. Jedynie nakreślenie dokładnych wielkości orientacyjnych, uwzględniających następstwa poszczególnych możliwych wariantów rozwoju dla przedsiębiorstw i kombinatów, umożliwi kombinatom i przedsiębiorstwom wniesienie swojego wkładu w urzeczywistnienie polityki technicznej danej gałęzi.

Nie odnosi się to w żadnym przypadku tylko do obszaru zadań w dziedzinie polityki technicznej. Równie duże znaczenie mają długofalowe rozważania strategiczne, podejmowane przy opracowywaniu koncepcji zbytu. Badania wykazują, że w tych koncepcjach dokonuje się oceny rozwoju zapotrzebowania we własnym kraju, zobowiązań wynikających z umów rządowych, zadań mających na celu zmniejszenie importu oraz dalszego zapotrzebowania w dziedzinie eksportu, a także sposobów ich realizacji. Nader ważne jest zgodne z celem zarządzanie tym procesem przede wszystkim dlatego, że w oparciu o koncepcję zbytu formułuje się inne, ważne długofalowe strategie zarządzania.

4. Zwiększone konsekwencje
przy opracowywaniu i testowaniu rozwiązań
oferowanych przez naukę o zarządzaniu

Śledząc na przestrzeni kilku lat publikacje teoretyków i praktyków nauki o zarządzaniu, nietrudno stwierdzić, że na ogół te same problemy są przedstawiane, dyskutowane, lecz nie rozwiązywane. Zostanie to zilustrowane na przykładzie całkiem aktualnego zjawiska. Od lat w różnorodny sposób dyskutuje się na temat zadań kierowniczych generalnych zleceńbiorców (GAN) (pełnomocników) i głównych zleceńbiorców (HAN), ustalając częściowo ich prawną odpowiedzialność. Dokonując jednak wnikliwszych badań, stwierdzamy, że sposób działalności GAN/HAN najczęściej przedstawiany jest krytycznie.

O co więc chodzi? GAN/HAN mają duże znaczenie w rozwiązywaniu problemów kompleksowych i w zarządzaniu. Obserwuje się jednak coraz częściej tendencje do wyłączenia świadczeń i dostaw z zakresu usług GAN lub HAN i "zwalanie" ich na zleceniodawcę, który ze swej strony próbuje w swoim zakresie uzupełnić brakujące świadczenia lub nawiązać stosunki kooperacyjne, z reguły podnoszące koszty inwestycji.

Zakres odpowiedzialności zleceniodawcy rozszerza się więc o zadania kierownicze, w rozwiązywaniu których nie ma żadnych lub tylko niewielkie doświadczenia. Stopień ryzyka podejmowanych decyzji jest więc bardzo wysoki. Istniejący system zarządzania i opierająca się na nim organizacja informacji nie są nastawione na takie rozszerzenie zadań kierowniczych. Wprowadza się zmiany, które najczęściej kończą się tym, że nowe zadania (najczęściej jednocześnie skomplikowane) skupia się instytucjonalnie w nowo tworzonych działach, zespołach pełnomocników do szczególnych poruczeń oraz wiąże się z możliwie najwyższymi szczeblami w systemie zarządzania (ponieważ kierownicy właśnie tym zadaniom muszą poświęcić szczególną uwagę!). Rozpiętość kierownictwa i kontroli kierowników rozszerza się dalej i nowe organa zarządzania otrzymują najczęściej jeszcze specjalne pełnomocnictwo, przede wszystkim w celu uzyskania informacji. Stabilność systemu zarządzania zostaje w ten sposób obniżona. Tu w końcu tkwi przyczyna zwiększania liczby personelu kierow-

niczego, ponieważ redukcja zakresu dostaw i świadczeń GAN/HAN powoduje redukcję sił roboczych. Nierzadko dochodzą jeszcze zakłócenia w strukturze wynagrodzenia, ponieważ kadry potrzebne na skutek rozszerzenia zadań kierowniczych można zdobyć tylko "po najwyższych cenach". Chodzi więc o to, by pohamować jak najszybciej egoistyczne dążenia danej gałęzi przemysłu oraz sprowadzić działalność generalnego i głównego zleceniobiorcy do jej pierwotnego celu: zagwarantowania w trakcie inwestycji racjonalnej organizacji procesu rozczłonkowanego w wyniku podziału pracy.

Reasumując, należy stwierdzić, że trzeba konsekwentniej i z uwzględnieniem jasno wytyczonego celu opracowywać ważne problemy z dziedziny nauki o zarządzaniu. Określone, teoretycznie dojrzałe rozwiązania należy dokładniej i dłużej wypróbowywać w praktyce gospodarczej zanim dokona się ich generalizacji. Następnie należy je, przy zachowaniu koniecznej dyscypliny prze-forsować i przestrzegać w praktyce.

W tym kontekście można by poruszyć cały szereg problemów, których rozwiązanie wymaga wyprzedzenia naukowego. Zwróćmy uwagę na ważny obszar zadań. Chodzi o organizację powiązań informacyjnych w systemie zarządzania.

Zdaniem autora w ostatnich 2-3 latach na pierwszym i drugim szczeblu systemu zarządzania prawie nie można odnotować widocznych, teoretycznych i praktycznych postępów w dziedzinie organizacji zautomatyzowanej informacji.

Poprzez wprowadzenie różnych jakości zautomatyzowanej techniki przetwarzania danych wywarło określoną presję na organizację powiązań informacyjnych. W przeciwieństwie np. do zautomatyzowanego sterowania produkcją można odnotować tylko niewielką poprawę lub większy stopień celowego ukierunkowania przygotowania informacji dla kierowników pierwszego lub drugiego szczebla zakładowych systemów zarządzania. Oczekiwane i zapowiadane zwolnienie sił roboczych miało miejsce tylko w ograniczonym stopniu.

Poprawienie organizacji powiązań kierowniczych polepszyło bez wątpienia także organizację związków informacyjnych, ponieważ powiązania kierownicze są zawsze jednocześnie związkami informacyjnymi. Jest jednak jednocześnie zrozumiałe, że w ten sposób nie można uchwycić wszystkich (przede wszystkim pozio-

mych) związków informacyjnych i, że wszystkie "nonsensy" w powiązaniach kierowniczych odbijają się negatywnie na organizacji związków informacyjnych.

Oczywiście widoczny jest postęp w stanie wiedzy na temat metodycznego podejścia do organizacji związków informacyjnych, a także odnotowuje się odczuwalne odejście od "ujęć totalnych" w stosunku do organizacji związków informacyjnych. Dziś powszechnie wiadomo, że zapas informacji nagromadzony "w głowie kierownika" nie tylko "daje się zorganizować", lecz posiada także nader ważne znaczenie dla jakości działalności kierowniczej i może mieć istotne następstwa dla organizacji zarządzania (np. na wielkość sztabów kierowniczych).

Podjęto wiele wysiłków w celu określenia zapotrzebowania na informacje dla powzięcia określonych decyzji. Jest to możliwe wszędzie tam, gdzie można dokonać ilościowego odtworzenia problemów i procesów decyzyjnych i gdzie istnieją odpowiednie metody matematyczne, służące ich opracowaniu. W ramach zakładowej organizacji informacji chodzi przy tym zawsze o rozwiązania cząstkowe. To samo dotyczy takich systemów cząstkowych, jak np. "rachunkowość i statystyka".

Od 2-3 lat nie odnotowano dalszych prób naukowego zgłębiania i praktycznego wypróbowania metody biorącej za podstawę wyznaczenie obszarów decyzyjnych dla organizacji związków informacyjnych.

Horst Stein

AKTUELLE FRAGEN DER WIRTSCHAFTSVERWALTUNG UND DER WISSENSCHAFT VON DER VERWALTUNGSARBEIT IN DER DDR

Der Beitrag handelt von der Intensivierung des Produktionsprozesses. Das angestrebte Ziel der Erwägungen ist, die Bedeutsamkeit der auf dem Wege der Effektivitätssteigerung zu erreichenden Intensivierung des gesellschaftlich-industriellen Produktionszyklus zu verdeutlichen, wobei die Effektivitätssteigerung nicht nur als ökonomisches Ergebnis sondern auch als Gesamtheit der Veränderungen, die in der Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen des Menschen zum Ausdruck kommen, aufgefaßt ist.

Eine besondere Rolle beim Intensivierungsprozeß mißt der

Verfasser den Kombinat bei. Es wird gleichzeitig auf den bisherigen Entwicklungsprozeß der Kombinate hingewiesen, woraus ersichtlich ist, daß durch Änderungen wirtschaftlich-organisatorischen Charakters allein keine außergewöhnlich rasche Steigerung der Effektivität zu erzielen ist. Darüber entscheidet in bedeutendem Maße eine exakte Ausarbeitung langfristiger Konzeptionen und Pläne sowie die auf das ausgearbeitete Produktionsprofil bezogene, durch Wissenschaft und Technik realisierte Überführungsstrategie, die Änderung der Arbeits- und Lebensbedingungen, die Absatzstrategie usw.

Der weitere Teil des Beitrags enthält eine Besprechung der Wissenschaft von der Verwaltungsarbeit und deren Gesetzmäßigkeit.

Der Inhalt der Abschlüßerwägungen bezieht sich auf Ausarbeitung und Prüfung der durch Wissenschaft von der Verwaltungsarbeit angebotenen Lösungen.