A C T A U N I V E R S I T A T I S L O D Z I E N S I S
FOLIA OECONOMICA 25, 1982

Zbigniew Szeloch*

PROCES TWORZENIA KOMBINATÓW W PRZEMYŚLE ELEKTROMASZYNOWYM POLSKI. ASPEKTY ORGANIZACYJNE

W dynamicznie rozwijającej się gospodarce ulegają przemianom formy organizacyjne, w ramach których funkcjonują poszczególne jednostki gospodarcze. Jest to niewątpliwie pewna prawidłowość organizacyjna, występująca we wszystkich krajach socjalistycznych, nie obca również gospodarce kapitalistycznej.

Przejawy te uwidaczniają się najsilniej w przemyśle, odgrywającym szczególną rolę w rozwoju gospodarki. Konkretnym przykładem tych przemian jest między innymi powołanie w naszym kraju w 1970 r. kombinatów przemysłowych w przemyśle elektromaszynowym, stanowiących niewątpliwie nową formę organizacyjną.

Przesłanki powstania kombinatów tkwiły w konieczności dalszego pogłębienia specjalizacji i kooperacji, jako podstawowego czynnika wyższej efektywności ekonomicznej. Chodziło o stworzenie silnych, dużych i zintegrowanych jednostek zdolnych do realizowania polityki gospodarczej państwa, w oparciu o konsekwentnie realizowaną koncentrację organizacyjną. Przy tworzeniu kombinatów chodziło nie tylko o cząstkową koncentrację organizacyjną, dotyczącą poszczególnych faz cyklu przemysłowego (przedprodukcyjną, produkcyjną, poprodukcyjną), lecz przede wszystkim o koncentrację organizacyjną kompleksową, obejmującą cały cykl przemysłowy[1].

---

* Doc. dr hab., Instytut Ekonomiki, Organizacji i Zarządzania UMCS.

[1] Por. Z. S z e l o c h, Koncentracja organizacyjna w prze-

Celem tego artykułu jest przeanalizowanie procesu tworzenia kombinatów w przemyśle elektromaszynowym Polski[2]. Chodzi tu o prześledzenie i zbadanie jak przebiegał ten proces, czy był on realizowany zgodnie z wymogami działania zorganizowanego, czy tworząc tę nową formę organizacyjną wykorzystano w pełni i w sposób właściwy dorobek współczesnej nauki w tym zakresie.

Artykuł został opracowany w oparciu o własne badania autora przeprowadzone w latach 1973-1974, przy wykorzystaniu następujących technik badawczych: analizy dokumentalnej, ankietowej, wywiadów i obserwacyjnej[3].

Koncepcja utworzenia kombinatów zarysowana została w sposób ogólny na V Zjeździe Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej odbytym w dniach 11-16. 11. 1968 r. Związana była z poszukiwaniem nowych, wyższych form organizacji przemysłu, sprzyjających intensywnemu i bardziej selektywnemu rozwojowi gospodarki narodowej. W Uchwale V Zjazdu m. in. stwierdzono:

"Przemysły decydujące o unowocześnieniu gospodarki narodowej powinny rozwijać się w tempie szybszym od przeciętnego dla całej produkcji przemysłowej. Dotyczy to przede wszystkim przemysłu maszynowego i chemicznego, jak również hutnictwa metali nieżelaznych [...] Postępująca koncentracja produkcji powoduje potrzebę tworzenia nowych układów organizacyjnych zjednoczeń i stosowania nowych form powiązań międzyzakładowych [...] Zakres uprawnień przedsiębiorstw w dziedzinie zarządzania i planowania powinien być zróżnicowany w zależności od ich wielkości i specyfiki branży. W szczególności celowe jest przyznawanie szerszych uprawnień i odrębnej struktury organizacyjnej dużym kombinatom przemysłowym, pozostającym w ramach zjednoczenia. W uzasadnionych przypadkach należy powoływać kombinaty przemysłowe z uprawnieniami zjednoczeń, w oparciu o przed-

---

myśle jako czynnik wzrostu gospodarczego, [w:] Wpływ postępu organizacyjnego i czynnika społecznego na wzrost gospodarczy, Łódź 1972, cz. I.

[2] Przedmiotem analizy jest proces tworzenia 13 kombinatów, które zaczęły funkcjonować w dniu 1.01.1970 r.

[3] Szerzej temat ten został omówiony w pracy: Z. S z e l o c h, Organizacyjne problemy tworzenia i funkcjonowania kombinatów przemysłowych, Lublin 1975.

siębiorstwa przemysłowe koncentrujące znaczną część produkcji i posiadające odpowiednie warunki organizacyjno-kadrowe".

Prace przygotowawcze do utworzenia kombinatów rozpoczęły się na przełomie lat 1968/1969. Polegały one na opracowaniu - przez Komisję Organizacji i Zarządzania przy Radzie Ministrów - wstępnego projektu dotyczącego kryteriów grupowania i form organizacyjnych kombinatów.

Początkowo przewidywano, że okres prac przygotowawczych trwać będzie około dwóch lat i że pierwsze kombinaty powstaną w 1971 r. Znalazło to m. in. potwierdzenie na naradzie odbytej w dniu 14.03.1969 r. w Komitecie Centralnym PZPR, której celem było omówienie dróg realizacji uchwał V Zjazdu Partii w zakresie doskonalenia struktury organizacyjnej przemysłu.

Na naradzie tej postulowano, by proces przygotowawczy do tworzenia kombinatów został tak zaprogramowany, by mogły one wystąpić jako odrębne podmioty przyszłego planu pięcioletniego. Stwierdzono ponadto, że przesłanką zasadniczą zmian w strukturze organizacyjnej przemysłu była dysproporcja między potrzebami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) a możliwością ich zaspokojenia, szczególnie w przemyśle maszynowym. Zaobserwowano nadmierną tendencję wzrostu importu maszyn i urządzeń z krajów kapitalistycznych. Skrytykowano działalność zjednoczeń, które, w trójszczeblowym systemie zarządzania przemysłem: ministerstwo - - zjednoczenie - przedsiębiorstwo były ogniwem najsłabszym, wykonującym w przeważającej mierze czynności administracyjne, w sposób zbliżony do byłych centralnych zarządów. Jedną z dróg podniesienia operatywnej działalności zjednoczeń miało być utworzenie kombinatów przemysłowych, działających w ramach zjednoczeń. Możliwość zarządzania przez zjednoczenia mniejszą liczbą jednostek powinna była przyczynić się do zwiększenia operatywności działania zjednoczeń.

Kombinaty miały być utworzone w wybranych branżach a nie w całym przemyśle, co oczywiście nie powinno było wpływać osłabiająco na kontynuację prac zmierzających do koncentracji przemysłu. Przedsiębiorstwa zgrupowane w kombinatach miały otrzymać środki na inwestycje oraz wykazać w planach osiągnięcie szybszego tempa rozwoju niż pozostałe, nie zgrupowane w ramach kombinatów. W związku z tym postulowano by wytypowa

grupy preferowanych wyrobów, w których występowały największe dysproporcje między zapotrzebowaniem a możliwościami ich pokrycia, oczywiście pod warunkiem, iż będą istniały realne, uzasadnione programy usunięcia tych dysproporcji. Jako przykład podano rozwiązania istniejące wówczas w NRD, gdzie wytypowano 80 grup preferowanych wyrobów, produkowanych w nowo utworzonych kombinatach przemysłowych.

Koncepcje organizacyjne kombinatów miały się opierać na przygotowanych i głęboko przeanalizowanych projektach, z których miano m. in. uzyskać odpowiedź na następujące pytania:

- jakie będą efekty utworzenia kombinatu?
- jak będą się kształtowały koszty produkcji po utworzeniu kombinatów?
- jak będzie się kształtował zbyt wyrobów kombinatu?
- jak kształtuje się perspektywiczna sytuacja na świecie w zakresie wyrobów wytwarzanych przez kombinat?

Narada wykazała ogólną aprobatę dla samej koncepcji tworzenia kombiantów, natomiast wygłoszono na niej wiele kontrowersyjnych poglądów, szczególnie w zakresie podporządkowania kombinatów oraz resortów, w których kombinaty powinny być utworzone. Bardzo mocno zaakcentowano problem zróżnicowania rozwiązań organizacyjnych, w zależności od specyfiki produkowanych wyrobów, grupowanych w kombinatach przedsiębiorstw oraz konkretnych warunków[4].

W wyniku ustaleń dokonanych na tej naradzie Minister Przemysłu Maszynowego wydał zarządzenie w sprawie powołania Resortowej Komisji do Spraw Doskonalenia Struktury Organizacyjnej Przemysłu, której zadaniem było inicjowanie, koordynacja i ocena przedsięwzięć związanych z projektowaniem, przygotowaniem i wdrażaniem nowych, udoskonalonych form i organizacji powiązań zakładów przemysłowych, branż i zjednoczeń[5]. Stosownie do ww. zarządzenia, do zadań komisji należało:

---

[4] Materiały Resortowej Komisji ds. Doskonalenia Struktury Organizacyjnej Przemysłu Maszynowego. Notatka służbowa z narady w KC PZPR odbytej dnia 14.03.1969 r., mpis. - Materiały Komisji znajdują się w Instytucie Organizacji Przemysłu Maszynowego MPM w Warszawie.

[5] Zarządzenie nr 21 Ministra Przemysłu Maszynowego z dnia

a) opracowanie kryteriów, jakie mają być stosowane przy wyborze branż i kierunków dla objęcia ich nowymi formami organizacyjnymi, w których mogą one przynieść istotne korzyści;

b) ocena i ustalanie wzorów dokumentów i harmonogramów przedsięwzięć związanych z opracowaniem:

- założeń do projektu organizacji kombinatu,
- projektu organizacji kombinatu,
- programu szkolenia i przygotowania kadry;

c) wprowadzeniem projektu w życie;

d) ocena opracowań nowych powiązań organizacyjnych zakładów i zjednoczeń oraz programów koncentracji produkcji przemysłowej[6].

Komisja ta kierowała całokształtem prac związanych z procesem przygotowania do utworzenia kombinatów. Natomiast opracowaniem projektów organizacyjnych dla poszczególnych kombinatów zajmowały się tzw. grupy robocze (komisje) powołane przez dyrektorów zjednoczeń, w ramach których miały powstać kombinaty. Grupy te składały się z dyrektorów przedsiębiorstw przewidzianych do wejścia w skład kombinatu, przedstawicieli zjednoczeń oraz Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego. Na czele grupy stał dyrektor przedsiębiorstwa, które miało pełnić w przyszłym kombinacie funkcję zakładu wiodącego, wyznaczony przez dyrektora zjednoczenia.

W ramach grup roboczych powoływane były zespoły problemowe złożone ze specjalistów z zakładów mających wejść w skład załogi kombinatu oraz pracowników zaplecza technicznego i aparatu handlowego, których celem miało być opracowywanie poszczególnych zagadnień, związanych z przygotowaniem projektów odnośnych rozwiązań.

Konkretyzacja ogólnej koncepcji tworzenia kombinatów została przedstawiona na II Plenum KC PZPR, odbytym w dniach 3-4.04. 1969 r., w przemówieniu wygłoszonym przez ówczesnego Sekretarza

---

22.03.1969 r., w sprawie powołania Resortowej Komisji ds. Doskonalenia Struktury Organizacyjnej Przemysłu Maszynowego (niepublikowane).

[6] Komisja składa się z Przewodniczącego, którym został mgr inż. S. Wyłupek, Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Przemysłu Maszynowego, siedmiu członków, którymi byli wyżsi urzędnicy MPM, oraz trzech pracowników naukowo-badawczych IOPM oraz sekretarza.

KC PZPR B. Jaszczuka, oraz w uchwale końcowej, której rozdział VI pt. Kombinaty przemysłowe był następujący: "Szybki rozwój produkcji w wybranych branżach wiąże się z udoskonaleniem ich układu organizacyjnego, usprawnieniem wzajemnych powiązań międzyzakładowych oraz powiązań zakładów z zapleczem naukowo-technicznym. Nowe formy organizacyjne przemysłu powinny stwarzać warunki do dalszej koncentracji bazy produkcyjnej i zaplecza naukowo-technicznego oraz umożliwiać wykorzystanie istniejących rezerw produkcyjnych. W związku z tym należy przystąpić do organizowania kombinatów przemysłowych. Tworzenie kombinatów należy rozpocząć przede wszystkim w tych branżach, które są organizacyjnie najlepiej do tego przygotowane. W pierwszym okresie formy organizacyjne kombinatów mogą mieć charakter eksperymentalny. Statuty kombinatów powinny być zatwierdzane przez zainteresowane resorty w miarę ich powstawania"[7].

Mimo iż w pierwszej koncepcji prace przygotowawcze do utworzenia kombinatów miały trwać około dwóch lat, podjęto decyzję o ich przyspieszeniu tak, by już z dniem 1.01.1970 r. mogły powstać pierwsze kombinaty. Trudno jest - w oparciu o dostępne źródła i materiały - dociec, dlaczego podjęto taką decyzję. Pewne wyjaśnienia tej sprawy znaleźć można w artykule B. Glińskiego "Próba krytycznego spojrzenia na dotychczasowe metody usprawniania systemu zarządzania", w którym m.in. czytamy: "Z inicjatywy byłego kierownictwa politycznego została rozwinięta gorączkowa, różnokierunkowa, słabo skoordynowana działalność w celu wprowadzenia nowych rozwiązań bez jasnego obrazu kształtu całości, do której należy zmierzać [...] Proklamowano zasadę kombinatów przemysłowych jako formę mającą sprzyjać przyspieszeniu koncentracji produkcji i jej unowocześnieniu. W odróżnieniu od NRD tworzenie kombinatów nie było poprzedzone opracowaniem określonej strategii rozwoju"[8].

---

[7] Uchwała Komitetu Centralnego PZPR w sprawie metod opracowania planu na lata 1971-1975 oraz zadań w dziedzinie zwiększenia efektywności inwestycji w gospodarce narodowej - "Nowe Drogi" 1969, nr 5, s. 79-80.

[8] B. G l i ń s k i, Próba krytycznego spojrzenia na dotychczasowe metody usprawniania systemu zarządzania, "Gospodarka Planowa" 1971, nr 4.

Wspomniana wyżej Komisja Resortowa przygotowała specjalne wytyczne w sprawie opracowania założeń i projektów wstępnych organizacji kombinatów[9], a ponadto zespół pracowników naukowo-badawczych Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego opracował tzw. materiały studialne pt. Organizacja i funkcjonowanie kombinatów przemysłowych[10], które to materiały stanowiły podstawę dla pracy grup roboczych. Przykładowe zestawienie problematyki zawartej w tych materiałach przedstawić można następująco:

1. Koncepcja i plan prac związanych z organizacją kombinatów.
2. Model organizacji procesu głównego.
3. Planowanie rozdziału zadań i środków w zgrupowaniach przedsiębiorstw.
4. Model technicznego przygotowania i rozwój produkcji.
5. Model organizacji obsługi produkcji.
6. Model gospodarki materiałowej.
7. Model działalności handlowej.
8. Tryb planowania w kombinacie.
9. Model aparatu zarządzania.
10. Zakład jako jednostka składowa kombinatu.
11. Model gospodarki kadrami.
12. Koncepcja założeń ekonomicznych w działalności kombinatu.

Program prac związanych z tworzeniem kombinatów przedstawia rys. 1.

W niektórych zjednoczeniach powołano - oprócz grup roboczych i zespołów problemowych - branżowe komisje ds. doskonalenia struktury organizacyjnej określonej branży przemysłu[11], do zadań których m. in. należało:

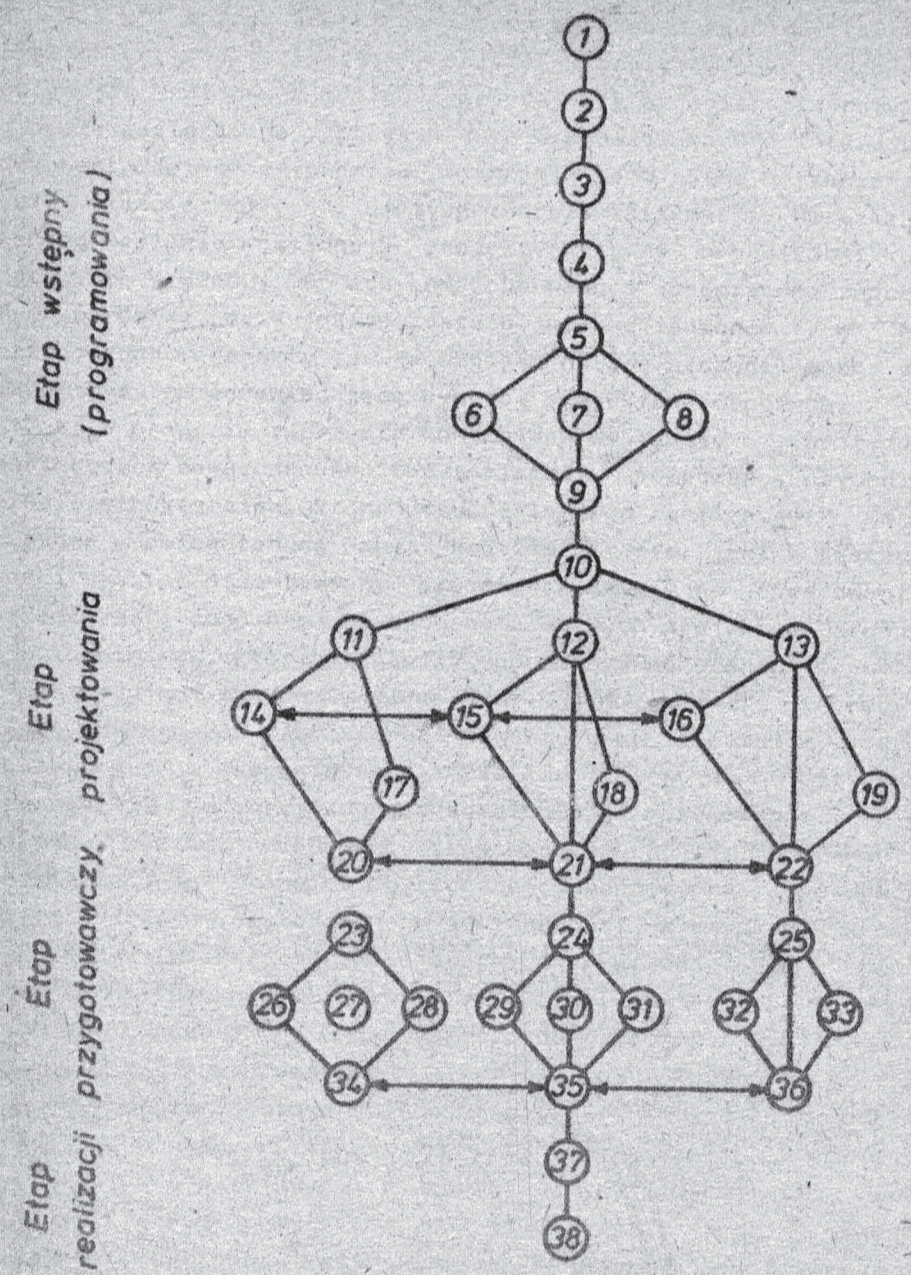
- organizacja i koordynacja całokształtu prac, związanych z powoływaniem kombinatów przemysłowych,

---

[9] Wytyczne w sprawie opracowania założeń i projektów wstępnych organizacji kombinatów, Warszawa 1969.

[10] Organizacja i funkcjonowanie kombinatów przemysłowych, Materiały studialne, Warszawa 1969.

[11] M. in. w Zjednoczeniu Przemysłu Obrabiarek i Narzędzi, Zarządzenie nr 8 Naczelnego Dyrektora z dnia 20.05.1969 r. w sprawie organizacji kombinatów przemysłowych.



Rys. 1. Program prac związanych z tworzeniem kombinatu przemysłowego (graf sieci kroków)

Objaśnienia do rys. 1:

1. Decyzja o zakwalifikowaniu określonej branży lub grupy wyrobów do kombinatowej formy zarządzania. 2. Powołanie grupy roboczej. 3. Opracowanie programu prac przygotowawczych, poprzedzających utworzenie kombinatu. 4. Opracowanie bilansu zapotrzebowania na wyroby i sposobu pokrycia tego zapotrzebowania. 5. Opracowanie programu produkcji i projektu zgrupowania przedsiębiorstw w kombinat. 6. Charakterystyka zdolności produkcyjnej zakładów i opracowanie programu ich rozwoju. 7. Zestawienie środków niezbędnych do realizacji programu produkcji kombinatu. 8. Techniczno-ekonomiczna analiza spodziewanych efektów. 9. Uzasadnienie celowości powołania kombinatu. 10. Zatwierdzenie koncepcji kombinatu. 11. Opracowanie założeń do projektu techniczno-produkcyjnej rekonstrukcji zakładów kombinatu. 12. Opracowanie założeń do projektu organizacji produkcji i zarządzania. 13. Opracowanie założeń do projektu systemu ekonomiczno-finansowego kombinatu. 14. Opracowanie modelu techniczno-produkcyjnego kombinatu. 15. Opracowanie modelu systemu organizacji produkcji i zarządzania. 16. Opracowanie modelu systemu ekonomiczno-finansowego. 17. Analiza stanu technicznego zakładów. 18. Analiza stanu organizacyjnego zakładów. 19. Analiza ekonomiczna zakładów. 20. Opracowanie projektu rekonstrukcji techniczno-produkcyjnej zakładów. 21. Opracowanie projektu organizacji produkcji i zarządzania. 22. Opracowanie projektu systemu ekonomicznego. 23. Zatwierdzenie projektu rekonstrukcji technicznej. 24. Zatwierdzenie projektu organizacji. 25. Zatwierdzenie projektu systemu ekonomicznego. 26. Techniczne przygotowanie programu rekonstrukcji. 27. Przygotowanie dokumentacji technicznej i technologicznej. 28. Przygotowanie personelu technicznego i robotników. 29. Przygotowanie środków organizacyjno-technicznych 30. Przygotowanie dokumentacji organizacyjnej. 31. Przygotowanie personelu kierowniczego i organizatorskiego. 32. Przygotowanie dokumentacji ekonomicznej. 33. Przygotowanie personelu kierowniczego i ekonomicznego. 34. Opracowanie projektu uruchomienia produkcji. 35. Opracowanie projektu rozruchu organizacyjnego. 36. Opracowanie projektu wprowadzenia w życie systemu ekonomiczno-finansowego. 37. Przeprowadzenie rekonstrukcji technicznej wraz z wprowadzeniem nowej organizacji produkcji i zarządzania oraz nowego systemu ekonomiczno-finansowego. 38. Powołanie kombinatu.

- nadzór i kontrola nad terminowością i jakością opracowanych materiałów przez grupy robocze,
- ocena i przyjmowanie opracowań, dotyczących projektów organizacyjnych kombinatów,
- przedstawienie - wspólnie z grupą roboczą - projektów organizacji kombinatów Komisji Resortowej.

Ponadto, w niektórych zjednoczeniach powołano tzw. Między-

kombinatowe Zespoły Problemowe do opracowania podstawowych układów systemu organizacyjnego kombinatu[12].

Jednocześnie rozpoczęto intensywną działalność szkoleniową dla członków grup (komisji) roboczych i zespołów problemowych, polegającą na prowadzeniu seminariów i kursokonferencji. Szkolenie to prowadzone było przez specjalnie powołany w tym celu Ośrodek Konsultacyjny ds. Organizacji Kombinatów, funkcjonujący przy Ośrodku Doskonalenia Kadr Kierowniczych Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego w Warszawie. Ośrodek ten wydał cały szereg materiałów studialnych, które stanowiły pomoc w działalności szkoleniowej.

Niektóre zjednoczenia przygotowały ponadto specjalne opracowania, rozwijające i pogłębiające problematykę zawartą w materiałach komisji resortowej, uwzględniające szczególnie zagadnienia specyficzne dla danej branży.

Między innymi komisja branżowa działająca w ramach Zjednoczenia Przemysłu Obrabiarek i Narzędzi opracowała tzw. wstępną koncepcję organizacji kombinatu, która obejmowała:[13]

- generalne założenia tworzenia kombinatów przemysłowych,
- koncepcję grupowania zakładów oraz jednostek centralnego zaplecza technicznego i handlowego w kombinaty przemysłowe,
- koncepcję organizacji centrali zjednoczenia w nowym układzie organizacyjnym,
- ramowe wytyczne dla komisji roboczych do opracowania projektu wstępnego organizacji kombinatu przemysłowego,
- koncepcję opracowania projektu planu na lata 1970-1971 oraz projektu planu pięcioletniego na okres 1971-1975 w układzie kombinatów przemysłowych,
- skład osobowy komisji roboczych do opracowania projektów organizacji i zarządzania kombinatem,

---

[12] Np. Zjednoczeniu Przemysłu Obrabiarek i Narzędzi powołano następujące zespoły problemowe: a) Zespół ds. organizacji, b) Zespół ds. planowania i zarządzania (Podzespół ds. planowania, Podzespół ds. systemu finansowego, Podzespół ds. bodźców ekonomicznych), c) Zespół ds. wewnętrzkombinatowego rozrachunku gospodarczego, d) Zespół ds. systemu informacji i sprawozdawczości e) Zespół ds. organizacji obrotu towarowego.

[13] J. M a r z e c, Prace przygotowawcze do utworzenia kombinatów przemysłowych, "Przegląd Organizacji" 1970, nr 8, s. 377.

- harmonogram prac w zakresie organizowania kombinatów w przemyśle obrabiarek i narzędzi,
- harmonogram spotkań aktywu gospodarczego i polityczno-społecznego jednostek organizacyjnych, mających wejść w skład kombinatów, dla przedyskutowania podstawowych problemów związanych z nowymi formami organizacji przemysłu.

Jednocześnie wytypowano zakłady wiodące, kierując się następującymi przesłankami:

- poziomem organizacyjno-technicznym przedsiębiorstwa,
- zdolnościami organizacyjnymi kierownictwa,
- poziomem kwalifikacji i przygotowania kadr kierowniczych oraz kadry specjalistów,
- poziomem i lokalizacją zaplecza technicznego,
- wielkością i położeniem geograficznym wytypowanego przedsiębiorstwa.

W materiałach Komisji Resortowej jak również w bardziej szczegółowych opracowaniach komisji branżowych zwracano uwagę na związek tworzenia kombinatów z rewolucją naukowo-techniczną z procesami integracji przemysłu, podkreślano, że punktem wyjściowym tworzenia kombinatów musi być wnikliwa analiza prognostyczna dotycząca rozwoju poszczególnych branż i grup wyrobów, analiza możliwości, form i kryteriów zmiany dotyczących układów organizacyjnych przemysłu. Podkreślano, by przy tworzeniu kombinatów zwracać uwagę na to, by ich efektywność była realizowana przez:

- koncentrację sił i środków na wyrobach o szczególnym znaczeniu dla gospodarki narodowej,
- kompleksową racjonalizacją wszystkich faz procesu reprodukcji,
- rozsądną centralizację niektórych procesów i funkcji,
- stworzenie takiej siły akumulacji, która zabezpieczałaby możliwość samofinansowania kombinatów i stanowiła podstawę do takiej względnej ich samodzielności, która odpowiadałaby wymaganiom naukowo-technicznej rewolucji.

Zwracano uwagę na konieczność efektywnego ukształtowania wszystkich faz procesu reprodukcji tak, by można było konkurować wyrobami na rynkach zagranicznych.

Opracowane nowe rozwiązania organizacyjne powinny były sprzyjać:

- zaspokajania określonych potrzeb społecznych i gospodarczych,
- efektywnemu sprzęganiu produkcji z postępem naukowo-technicznym oraz szybkiemu wdrażaniu innowacji technicznych,
- skoordynowanej działalności różnych jednostek uczestniczących w procesie gospodarczym,
- racjonalnemu, długofalowemu rozwojowi zdolności produkcyjnych, kadr, zaplecza naukowo-badawczego,
- wyzwalaniu i optymalnemu wykorzystywaniu inicjatywy ludzkiej[14].

Podkreślano, że przy tworzeniu kombinatów chodzi nie tylko o zwykłe połączenie organizacyjne odpowiednio dobranych jednostek, lecz o stworzenie takich układów organizacyjnych, których integracja organizacyjno-techniczna i ekonomiczna pozwoliłaby na uzyskanie określonych efektów techniczno-ekonomicznych. Dlatego też przy tworzeniu kombinatów należało - zgodnie z zaleceniami - uwzględnić następujące więzi:
- kooperacyjne, w procesach podstawowych,
- oparte o podobieństwo lub tożsamość technologiczną procesów podstawowych,
- wynikające z przeznaczenia wyrobów finalnych,
- służebności jednostek wyspecjalizowanych w obsłudze produkcji,
- zabezpieczenia pełnego cyklu rozwojowego i wytwórczego,
- tradycji, tj. występowania związków gospodarczych w rozwoju tych przedsiębiorstw, bądź innych, o charakterze społecznym.

Tworzone kombinaty miały różnić się w sposób zasadniczy od dotychczasowych przedsiębiorstw. Miały one integrować zakłady produkcyjne, placówki zaplecza naukowo-technicznego oraz obrotu towarowego w jeden organizm gospodarczy, zdolny w sposób względnie samodzielny i kompleksowy rozwiązywać określone problemy gospodarcze w skali kraju. Kompleksowość ich działania miała polegać na prognozowaniu i bilansowaniu potrzeb, produkcji,

---

[14] J. K l e s z c z, Doskonalenie struktur organizacyjnych w przemyśle, "Przegląd Organizacji" 1973, nr 1, s. 7.

eksportu, importu według ilości, wartości i warunków technicznych, realizacji i prowadzenia polityki w tym zakresie, w powiązaniu z procesem reprodukcji i wynikami ekonomicznymi kombinatu.

Tak więc do głównych przesłanek tworzenia kombinatów zaliczano[15]:

- możliwość określenia systemu celów kombinatu oraz spełnianych przezeń funkcji, które zabezpieczyłyby rozwiązanie jednorodnych problemów w skali kraju w sposób kompleksowy,
- możliwość stworzenia takiej jednostki gospodarczej, która dzięki swojemu potencjałowi techniczno-ekonomicznemu i kadrowemu byłaby zdolna opanować wszystkie fazy procesu reprodukcji w wytwarzaniu na poziomie światowym wyrobów z najwyższą efektywnością ekonomiczną,
- możliwość uzyskania w określonym czasie optymalnej koncentracji i specjalizacji produkcji, opartej o ustalony system techniki w dziedzinie unifikacji i normalizacji oraz podobieństwa technologicznego, dla uzyskania większych serii produkcji,
- możliwość uzyskania wysokiego stopnia integracji wewnętrznej kombinatu w układach: poziomym i pionowym, zarówno w sferze zarządzania, procesu reprodukcji, zbytu jak i ekonomiki,
- możliwość lepszego pokrycia potrzeb gospodarki narodowej zarówno co do ilości, jakości, jak i terminów, według struktury wynikającej z potrzeb odbiorców (krajowych i zagranicznych),
- możliwość uzyskania lepszych efektów w zakresie wydajności pracy, obniżki kosztów i w stosunku do poprzednio istniejących form organizacyjnych,
- doprowadzenia do istotnego polepszenia warunków pracy i bytu załogi.

---

[15] Por. m. in. wywiad z mgr inż. E. Łukoszem, Dyrektorem Naczelnym Zjednoczenia Przemysłu Obrabiarek i Narzędzi nt. Organizacja nowych kombinatów w przemyśle obrabiarek i narzędzi, "Ekonomika i Organizacja Pracy" 1970, nr 6. Wywiad z mgr inż. S. Wyłupkiem, Podsekretarzem Stanu w Ministerstwie Przemysłu Maszynowego, nt. Kombinaty w przemyśle maszynowym jako najefektywniejsza forma koncentracji i specjalizacji produkcji, "Ekonomika i Organizacja Pracy" 1970, nr 5.

Ponadto należało uwzględnić takie przesłanki, jak:

- uproszczenie kooperacji,
- centralizację niektórych funkcji (np. gospodarki materiałowej, usług remontowych, zbytu itp.),
- efektywniejsze inwestowanie.

Zgodnie z ustaleniami II Plenum KC PZPR zdecydowano, że w pierwszej kolejności kombinaty powstaną w przemyśle elektromaszynowym w tych branżach, których rozwój ma zasadnicze znaczenie dla dynamiki rozwojowej całej gospodarki, które powinny więc rozwijać się w tempie szybszym od przeciętnego. Przy wyborze poszczególnych branż kierowano się między innymi następującymi kryteriami[16]:

- znaczenie danej branży dla rozwoju gospodarki narodowej oraz w płaszczyźnie międzynarodowej,
- perspektywa rozwoju danej branży (ilościowy i jakościowy wzrost produkcji, oraz wzrost wydajności pracy),
- potrzeba przyspieszenia koncentracji rozproszonego zaplecza technicznego i skierowania jego potencjału na obsługę zakładów wchodzących w skład kombinatu,
- możliwość pokrycia potrzeb warunkujących rozwój innych branż w zakresie podstawowych i typowych elementów kooperacyjnych (np. elementy hydrauliki siłowej, łożyska toczne, przewody i kable),
- możliwość kompleksowego i całkowitego zaspokojenia potrzeb niektórych grup odbiorców (np. w zakresie środków łączności),
- istnienie dostatecznej liczby jednostek spełniających wymogi uczestnictwa w kombinatowej formie integracji produkcji,
- występowanie jednostki spełniającej wymogi zakładu wiodącego (organizacyjne, techniczne, ekonomiczne i kadrowe).

W oparciu o te kryteria wytypowano do selektywnego rozwoju następujące branże przemysłu, w których miano utworzyć kombinaty: elektrotechnicznego, kablowego, łożyskowego, obrabiarek i narzędzi oraz hydrauliki siłowej.

---

16 L. S a j k i e w i c z, Kombinaty - nowa forma koncentracji produkcji przemysłowej i zarządzania przemysłem, [w:] Funkcjonowanie dużych organizacji przemysłowych, Warszawa 1970.

W etapie prac przygotowawczych opracowano i wydano w roku 1969 szereg aktów normatywnych, z których podstawowym była Uchwała nr 193 Rady Ministrów w sprawie kombinatów przemysłowych i budowlanych[17].

Celem ujednolicenia przebiegu prac związanych z tworzeniem kombinatów przemysłowych przyjęto, że będą one realizowane w czterech podstawowych etapach:

- opracowanie ogólnych założeń organizacyjnych,
- opracowanie projektu wstępnego organizacji kombinatu,
- opracowanie projektu roboczego organizacji kombinatu,
- wdrażanie projektu[18].

Grupy (komisje) robocze, o których była poprzednio mowa, opracowały - w oparciu o omówione już wytyczne Komisji Resortowej oraz komisji branżowych i materiały studialne - ogólne założenia organizacyjne.

Zakres tych ogólnych założeń był następujący[19]:

1) określenie celu tworzenia kombinatu w danej branży, ze wskazaniem problemu, który w skali gospodarki narodowej zamierza się rozwiązać dzięki proponowanej organizacji kombinatu,

2) szacunek zapotrzebowania krajowego i eksportu na wyroby w latach 1971-1975, dla rozwoju produkcji których powołuje się kombinat,

3) program produkcji na lata 1971-1975 z uwzględnieniem prognozy rozwoju produkcji co najmniej do roku 1970, że wskazaniem stopnia pokrycia zapotrzebowania krajowego i eksportu,

4) kierunki zmian w profilu produkcyjnym poszczególnych zakładów kombinatu,

5) wstępne koncepcje podziału zadań produkcyjnych między zakładami kombinatu, wyprofilowanie tych zakładów i określenie podstawowych powiązań kooperacyjnych,

6) kierunki zmian technologicznych w poszczególnych zakładach,

---

[17] Uchwała nr 193 Rady Ministrów z dnia 23.10.1969 r. w sprawie kombinatów przemysłowych i budowlanych (MP nr 46, poz. 362).

[18] Organizacja i funkcjonowanie kombinatów przemysłowych, Warszawa 1969 oraz Wytyczne w sprawie...

[19] Organizacja i funkcjonowanie..., s. 2.

7) techniczno-ekonomiczne uzasadnienie założonego programu produkcyjnego,

8) propozycje dotyczące zgrupowania przedsiębiorstw,

9) charakterystyka aktualnej zdolności produkcyjnej i program jej rozwoju z określeniem zakresu inwestowania oraz ewentualnych zmian w pracochłonności produkcji, jako wynik założeń na odcinku postępu techniczno-organizacyjnego,

10) zestawienie środków niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia,

11) zasady systemu zewnętrznych powiązań kombinatu,

12) zasady systemu wewnętrznych powiązań w kombinacie,

13) harmonogram prac grupy roboczej, uwzględniający przygotowanie wstępnego projektu organizacji kombinatu, projektu roboczego oraz założeń wdrożeniowych,

14) techniczno-ekonomiczne określenie spodziewanych efektów, z uwzględnieniem wzrostu wydajności pracy i obniżki kosztów wytwarzania.

Do tych ogólnych założeń dołączane były opinie opracowane przez Biuro Studiów i Projektowania Rozwoju Przemysłu Maszynowego "Promasz" oraz Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego "Orgmasz". Ponadto uwagi swoje dołączały do tych założeń poszczególne departamenty Ministerstwa Przemysłu Maszynowego.

W opiniach tych, oczywiście bardzo zróżnicowanych jeśli chodzi o merytoryczną ocenę założeń ogólnych, zwracano szczególnie uwagę na następujące elementy: zaniżanie zapotrzebowania krajowego, zbyt niski wzrost wydajności pracy i produkcji, brak dostatecznie udokumentowanych danych wyjściowych, brak korelacji między ilościowym i wartościowym ujmowaniem produkcji.

Ogólne założenia organizacyjne przedkładane były wraz z ww. opiniami Resortowej Komisji ds. Doskonalenia Struktury Organizacyjnej Przemysłu Maszynowego, która w oparciu o otrzymane materiały oraz dyskusję, sporządzała protokół, w którym ustosunkowywała się do tych założeń. Protokół komisji przekazywany był - wraz z opiniami - grupom roboczym, które w oparciu o te materiały przystępowały do drugiego etapu prac, polegającego na opracowaniu projektu wstępnego organizacji kombinatu.

Projekt wstępny organizacji kombinatu miał na celu przedstawienie kierunków podstawowych rozwiązań techniczno-produk-

cyjnych i organizacyjnych oraz metod realizacji tych założeń, jak również służył do uzasadnienia celowości ekonomicznej i wykonalności proponowanych rozwiązań. Był on opracowywany w formie tablic oraz niezbędnych omówień, zawierających podstawowe zasady działania kombinatu, obejmujące:

- pełny program rozwoju produkcji kombinatu,
- pełny projekt organizacji produkcji i zarządzania kombinatem,
- projekt modelu ekonomicznego kombinatu.

Część składową projektu wstępnego stanowiło zestawienie podstawowych wielkości liczbowych i wskaźników techniczno-ekonomicznych, opracowanych w ramach ogólnych założeń organizacyjnych, odpowiednio zweryfikowanych w wyniku ustaleń Komisji Resortowej.

Większość projektów wstępnych opracowana została w ośmiu podstawowych układach, a mianowicie:

1) produkcja finalna kombinatu i jego struktura produkcyjna
2) techniczne przygotowanie i rozwój produkcji,
3) obsługa produkcji,
4) działalność handlowa,
5) planowanie,
6) działalność ekonomiczna,
7) gospodarka kadrami,
8) organizacja zarządzania.

Szczegółowy schemat tych układów przedstawia tab. 1. Należy nadmienić, że niektóre projekty odbiegały nieco od tego typowego układu. Spowodowane to było odmiennymi - w stosunku do Komisji Resortowej - wytycznymi szczegółowymi komisji branżowych.

Projekt wstępny organizacji kombinatu przedstawiony był komisji branżowej, która - po wnikliwej analizie - zatwierdzała go, bądź też zalecała dokonanie w nim określonych zmian. Po zatwierdzeniu, grupa robocza opracowywała - w oparciu o ten projekt - tzw. wyciąg z projektu, zawierający syntetyczne przedstawienie następujących węzłowych zagadnień:

a) rozwinięty profil produkcyjny - zmiany w profilu produkcyjnym zgrupowanych zakładów,

b) kierunki zmian w technologii produkcji poszczególnych zakładów,

Tabela 1

Układy dla opracowania projektu wstępnego organizacji kombinatu

Układ							
1. Produkcja finalna kombinatu i jego struktura produkcyjna	2. Techniczna przygotowanie i rozwój produkcji	3. Obsługa produkcji	4. Działalność handlowa kombinatu	5. Planowanie	6. Działalność ekonomiczna	7. Gospodarka kadrowa	8. Organizacja zarządzania
Podukład							
1.1. Profil produkcji finalnej kombinatu 1.2. Złożoność konstrukcyjna i technologiczna produkcji kombinatu 1.3. Struktura produkcyjna kombinatu	2.1. Polityka technicznego rozwoju wyrobów kombinatu 2.2. Prowadzenie prac badawczych i rozwojowych oraz powiązanie z obcymi jednostkami zaplecza technicznego 2.3. Źródła finansowania postępu technicznego i rozwoju 2.4. Zasady organizacji służb rozwojowych kombinatu 2.5. Zasady organizacji służb pomocniczych zaplecza technicznego 2.6. Organizacja zaplecza technicznego	3.1. Gospodarka konserwacyjno-remontowa 3.2. Gospodarka narzędziowa 3.3. Gospodarka transportowa 3.4. Gospodarka materiałowa	4.1. Ustalanie zapotrzebowania na wyroby branży i sposoby pokrycia tego zapotrzebowania 4.2. Organizacja zbytu w kraju 4.3. Organizacja handlu zagranicznego wyrobami kombinatu 4.4. Informacja techniczno-handlowa 4.5. Kontrola jakości wyrobów finalnych i załatwianie reklamacji 4.6. Organizacja służby handlowej	5.1. Podstawa planowania 5.2. Metody planowania 5.3. Organizacja planowania	6.1. Rozrachunek gospodarczy 6.2. Wskaźniki dyrektywne dla kombinatu 6.3. Wskaźniki dyrektywne wewnętrzne 6.4. Bodźce ekonomiczne 6.5. Zasady finansowania 6.6. Ustalanie cen 6.7. Podział zysku 6.8. Rozliczanie sprawozdawczości	7.1. Uprawnienia 7.2. Polityka w stosunku do kadry kierowniczej 7.3. Doskonalenie zawodowe 7.4. Polityka stabilizacji załogi	8.1. Status prawny określający zakres uprawnień 8.2. Kierownictwo kombinatu 8.3. Udział organów doradczych i czynników społecznych w zarządzaniu kombinatem 8.4. Status zakładu w kombinacie 8.5. Schemat organizacyjny kombinatu i zakładu 8.6. Status kombinatu

c) koncepcje podziału zadań produkcyjnych między zakładami kombinatu - wyprofilowanie tych zakładów i określenie podstawowych powiązań kooperacyjnych,

d) prognoza i kierunki zbytu,

e) kierunki powiązania zakładów z wyodrębnionym zapleczem technicznym kombinatu,

f) kierunki integracji w zakresie działalności:

- utrzymania ruchu,
- zaopatrzenia i gospodarki materiałowej,
- transportu wewnętrznego,
- technicznej kontroli jakości,

g) założenia organizacji działalności handlowej,

h) założenia do organizacji aparatu zarządzania,

i) zestawienie środków niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia.

Ten wyciąg wraz z tabelą zawierającą podstawowe wielkości liczbowe i wskaźniki techniczno-ekonomiczne przedkładane były Komisji Resortowej do zatwierdzenia. Opinia Komisji Resortowej o projekcie wstępnym organizacji kombinatu stanowiła dla grupy roboczej podstawę przystąpienia do ostatniego etapu pracy polegającego na opracowaniu projektu roboczego[20].

Projekt roboczy stanowił ostateczną wersję projektu organizacji kombinatu, w oparciu o którą następowało wdrożenie tej formy organizacyjnej. Było to uszczegółowienie robocze problemów zawartych w projekcie wstępnym. Projekt ten składał się z dwóch podstawowych części: opisowej i tabelarycznej. W części opisowej znajdowały się informacje dotyczące m. in. następujących zagadnień: cel kombinatu, jego profil produkcyjny, dobór zakładów, efekty ekonomiczne, środki niezbędne dla zrealizowania programu produkcji kombinatu, unowocześnienie wyrobów oraz harmonogram realizacji podstawowych przedsięwzięć związanych z organizacją kombinatu. Część tabelaryczna zawierała szczegółowe tabele, związane tematycznie z częścią opisową.

Należy nadmienić, że niektóre grupy robocze nie opracowywały projektów roboczych, gdyż sporządzone przez nie projekty wstępne organizacji kombinatu były tak szczegółowe, że Komisja

---

[20] Por. J. Z i e l e n i e w s k i, Kryteria tworzenia dużych, wyodrębnionych i samodzielnych jednostek gospodarczych, [w:] Funkcjonowanie dużych organizacji przemysłowych, Warszawa 1970

Resortowa uznała je za odpowiadające wymogom projektów roboczych.

W oparciu o zatwierdzone przez Komisję Resortową projekty robocze organizacji kombinatu poszczególni ministrowie specjalnymi zarządzeniami powołali kombinaty, które miały funkcjonować w oparciu o nadane im statuty, stanowiące załącznik do ww. zarządzeń. W resorcie przemysłu maszynowego utworzono z dniem 1.01.1970 r. następujące kombinaty:

1) w Zjednoczeniu Przemysłu Obrabiarek i Narzędzi:
Kombinat Obrabiarek Ciężkich,
Kombinat Obrabiarek do Części Korpusowych,
Kombiant Obrabiarek do Części Tocznych,
Kombinat Obrabiarek i Narzędzi do Obróbki Ściernej,
Kombinat Obrabiarek i Narzędzi do Obróbki Plastycznej,
Kombinat Narzędzi Pomiarowych i Tnących,
Kombinat Przyrządów i Uchwytów,
Kombinat Narzędzi Zmechanizowanych i Rzemieślniczych;

2) w Zjednoczeniu Przemysłu Elektrotechnicznego i Teletechnicznego:
Kombinat Źródeł Światła,
Kombinat Przemysłu Teletechnicznego;

3) w Zjednoczeniu Przemysłu Kabli i Sprzetu Elektrotechnicznego:
Kombinat Przemysłu Kabli;

4) w Zjednoczeniu Przemysłu Precyzyjnego:
Kombinat Przemysłu Łożysk Tocznych;

5) w Zjednoczeniu Przemysłu Lotniczego i Silnikowego:
Kombinat Typowych Elementów Hydrauliki Siłowej.

Aby zabezpieczyć prawidłowe funkcjonowanie kombinatów, w ostatniej dekadzie grudnia 1969 r.:

- zatwierdzono ilość i rodzaje statutowych stanowisk kierownictwa kombinatów oraz stanowiska głównych specjalistów,
- przygotowano i wręczono akty nominacyjne na stanowiska kierownicze w kombinatach i zakładach oraz podporządkowanych jednostek organizacyjnych,
- opracowano wnioski do Biura Rejestracji Przedsiębiorstw w Ministerstwie Finansów i dokonano zmian w rejestrze przedsiębiorstw państwowych w stosunku do przedsiębiorstw, które weszły w skład kombinatów,

- opracowano wnioski o dokonanie zmian aktów erekcyjnych
- opracowano wnioski do Biura Rejestracji Przedsiębiorstw w Ministerstwie Finansów i dokonano zmian w rejestrze przedsiębiorstw państwowych w stosunku do przedsiębiorstw, które weszły w skład kombinatów,
- opracowano wnioski o dokonanie zmiany aktów erekcyjnych dotyczących jednostek centralnego zaplecza naukowo-technicznego i przekazano je do Ministerstwa Przemysłu Maszynowego,
- dyrektorzy kombinatów udzielili odpowiednich pełnomocnictw dyrektorom zakładów i ich zastępcom,
- przygotowano program szkolenia związany z wdrażaniem praktycznej działalności kombinatów.

Niektórym zjednoczeniom, w skład których weszły kombinaty, nadano nowe statuty uwzględniające nowy układ stosunków wewnętrznych.

Wdrażanie organizacji kombinatów, zgodnie z zatwierdzonym projektem roboczym, stanowiło ostatni etap prac przygotowawczych, związanych z procesem tworzenia kombinatów. Polegało ono na sukcesywnym wprowadzaniu w życie poszczególnych elementów projektu roboczego, w odpowiednio ustalonej kolejności. Wdrażaniem kierowały powołane zarządy kombinatów, przy współudziale organów samorządów robotniczych poszczególnych zakładów wchodzących w skład kombinatów.

Analiza procesu tworzenia kombinatów w przemyśle elektromaszynowym Polski pozwala stwierdzić, co następuje:

1. Przesłanki, które legły u podstaw tworzenia kombinatów były zasadne. Koncepcje prac przygotowawczych opracowane zostały w sposób prawidłowy, aczkolwiek można mieć pewne zastrzeżenia do nadmiernej liczby różnorodnych komisji, przez które miały przechodzić poszczególne projekty, jak również zasadności opracowywania aż dwóch rodzajów - oprócz tak zwanych założeń organizacyjnych - projektów organizacji kombinatów. Szczególnie to drugie zastrzeżenie znalazło swoje wyraźne potwierdzenie w praktyce, gdyż wiele projektów wstępnych zostało uznanych za projekty robocze.

2. Przedział czasowy, przeznaczony pierwotnie na prace związane z przygotowaniem ostatecznych projektów organizacji kombinatów, był wystarczający, wynosił bowiem około dwóch lat. Niestety, okres ten został bardzo znacznie skrócony do dzie-

więciu miesięcy, co wpłynęło ujemnie na sam przebieg procesu przygotowawczego jak również na jakość tych projektów.

3. Znalazło to swoje odbicie w:

- braku psychologicznego przygotowania załóg pracowniczych (szczególnie zaś robotniczych) do projektowanych zmian,
- niedostatecznym informowaniu przedstawicieli rad robotniczych i rad zakładowych o przebiegu prac przygotowawczych,
- niedostatecznych systemach oddziaływania na poszczególne kategorie zatrudnionych, które mogłyby doprowadzić do pełniejszej integracji pracowniczej,
- braku konsekwencji w ustalaniu zakresu merytorycznego poszczególnych rodzajów projektów organizacji kombinatów, jak również przedziału czasowego, dla którego miały być opracowane niektóre dane,
- nie zawsze kompleksowej analizie stanu faktycznego, stanowiącej przecież podstawę do podjęcia decyzji po utworzeniu kombinatu, pozwalającej w sposób wnikliwy wyjaśnić zasadność jego tworzenia,
- niedokładnym szacunku potrzeb, który stanowił podstawę wyodrębnienia określonej jednostki,
- braku ujęcia - w wielu projektach - problematyki usług świadczonych przez kombinaty, co jest o tyle istotne, że wobec proponowanego objęcia przez kombinaty całego cyklu przemysłowego problemy te (serwis, obsługa itp.) odgrywają bardzo ważną rolę,
- nader ujednoliconych rozwiązaniach problemów organizacyjnych, finansowych itp., nie uwzględniających istotnych zróżnicowań występujących w różnego typu kombinatach.

4. Wybór branż, w których miały powstać kombinaty, dokonany był raczej intuicyjnie niż w oparciu o metodyczną analizę problemów, leżących u podstaw decyzji co do wyboru tej formy organizacyjnej. Również dobór zakładów wchodzących w skład kombinatów nie zawsze był dokonany w oparciu o wnikliwą analizę i naukowe kryteria. Świadczą o tym między innymi różnorodny profil produkcyjny zakładów (małe podobieństwo konstrukcyjno-technologiczne wyrobów), nikłe związki kooperacyjne, zbyt duże odległości między zakładami a zakładem wiodącym, zróżnicowany poziom techniczny i organizacyjny, co spowodowało w konsekwencji liczne późniejsze zmiany w składzie kombinatów.

5. Mimo bardzo krótkiego czasu przeznaczonego na utworzenie kombinatów, grupy (komisje) robocze wykonały ogromną pracę, przygotowując założenia ogólne oraz projekty organizacji: wstępne i robocze (ostateczne). Materiały te stanowią bardzo interesujący dokument dotyczący procesu tworzenia kombinatów, zawierający dużą ilość ciekawych i ujętych twórczo informacji. Na szczególne podkreślenie zasługują projekty wstępne organizacji kombinatów, ze względu na ich kompleksowość i podstawowe znaczenie. Tym bardziej, że - jak to zostało już nadmienione - w wielu przypadkach projekty te, ze względu na swą szczegółowość, uznawane były za odpowiadające wymogom projektów roboczych.

6. W procesie tworzenia kombinatów wystąpiły następujące bariery: czasowa, prawna, terytorialna, społeczna, psychologiczna i strukturalna, które utrudniały jego realizację. Bariera czasowa - polegała na zbyt krótkim okresie, jaki w rzeczywistości został pozostawiony grupom roboczym na opracowanie i przedłożenie odnośnym władzom ostatecznych projektów organizacji kombinatów, które stanowiły podstawę wdrożenie tej formy organizacyjnej. Bariera prawna - na niedokładności i nieprecyzyjności niektórych sformułowań zawartych w podstawowym akcie normatywnym w sprawie utworzenia kombinatów i dotyczących szczególnie podporządkowania kombinatów, sprawowania nad nimi nadzoru zakładu wiodącego, osobowości prawnej, samorządu robotniczego, jak również zbyt późnego wydania przepisów wykonawczych. Bariera terytorialna - to trudności w uzyskaniu akceptacji przez władze terenowe projektów włączenia do kombinatów przedsiębiorstw znajdujących się na ich terenie. Bariera społeczna - polegała na niewłączeniu do grup roboczych przedstawicieli załóg w postaci delegatów rad robotniczych oraz zakładowych, natomiast bariera psychologiczna - na nieprzygotowaniu załóg pracowniczych do zamierzonych zmian (brak odpowiednich systemów motywacyjnych), co powodowało niejednokrotnie obawy przed nieznanym nowym oraz brak orientacji w nowych problemach. Natomiast bariera strukturalna wynika z faktu, że kombinaty były tworzone w ramach dotychczasowej struktury organizacyjnej przemysłu o trójszczeblowym systemie zarządzania, a więc w ramach zjednoczeń.

7. Przy tworzeniu kombinatów nie zawsze stosowano właściwe

kryteria, takie jak: interakcji, rozpiętości zarządzania, optymalnej wielkości, technologiczne i przestrzenne. W konsekwencji tego wielkość tworzonych kombinatów nie zawsze była determinowana przez rozpatrywane z ekonomicznego punktu widzenia optimum technologiczne, a w wielu kombinatach nastąpiło zbędne spiętrzenie zarządzania.

Reasumując można stwierdzić, że koncepcja utworzenia kombinatów podjęta została "bardzo szybko, apriorycznie, praktycznie bez jakiejkolwiek szerszej wymiany poglądów"[21]. Tworzenie kombinatów odbywało się w pośpiechu, bez dostatecznego okresu przygotowawczego "a w konsekwencji w sposób niecałkowicie przemyślany i zgodny z warunkami, jakie powinny być spełnione, aby forma aparatu zarządzania jakim jest przedsiębiorstwo typu kombinatowego mogła dać całkowicie pozytywne rezultaty"[22].

Zbigniew Szeloch

PROCESS OF ESTABLISHING COMBINES IN POLISH ELECTRO--ENGINEERING INDUSTRY. ORGANIZATIONAL ASPECTS

The author presents results of researches the aim of which was analysis of the process of establishing combines in Polish electroengineering industry.

Focussing his attention on organizational aspects of the problem, the author discusses prerequisites of establishing combines, goals of their establishment, and process of launching combine units in electro-engineering industry.

Assessing this process the author comes to the conclusion that:

---

21 M. K o w a l e w s k i, System i jego reforma, "Trybuna Ludu" 1971, nr 118.

22 Ocena funkcjonowania zasad ekonomiczno-finansowych w kombinatach przemysłu maszynowego, Ministerstwo Finansów, Departament Przemysłu i Budownictwa, Warszawa, lipiec 1972, mpis powielony. Świadczyć o tym może m. in. decyzja nr 157/71 Prezydium Rządu z dnia 9.11.1971 r. w sprawie kombinatów przemysłowych powołanych w 1970 r. w resorcie przemysłu maszynowego (niepublikowane), w której stwierdza się, że "Minister Przemysłu Maszynowego, do czasu uzyskania pełnego poglądu na efektywność pracy kombinatów, nie będzie rozszerzać tej formy organizacji w przemyśle maszynowym".

1) it lasted too short a time

2) selection of industrial branches in which industrial combines were to be set up was not always based on rational prereguisites

3) wrong criteria were sometimes employed in the process of establishing combines

4) certain legal, territorial, and social barriers appeared in the process of establishing combines.

The observed mistakes were hampering smooth introduction of this new organizational form in the industry under survey.