

JADWIGA MAJCHRZAK

ROLA OGNIW POŚREDNICH W STRUKTURZE ZARZĄDZANIA PRZEMYSŁEM W XXX-LECIU PRL

Cechą charakterystyczną struktury organizacyjnej przemysłu państwowego od momentu jego powstania do chwili obecnej jest jej wieloszczeblowość, a tym samym występowanie ogniw pośrednich. Potrzeba istnienia ogniw pośrednich, ich charakter i rola zmieniały się wraz z rozwojem przemysłu oraz przemianami w organizacji i systemie zarządzania¹. Przedmiotem opracowania jest właśnie przedstawienie przemian funkcji ogniw pośrednich na tle rozwoju przemysłu i reform systemu zarządzania. Przy tym założeniu omawiany okres można podzielić na następujące etapy: — okres zaczątków organizacji socjalistycznego przemysłu, odbudowy kraju i budowy zrębów struktury organizacyjnej, — okres planu 6-letniego, cechujący się daleko posuniętą centralizacją zarządzania i odpowiednio do niej uczynienia z ogniwa pośredniego (centralnych zarządów) jednostek administracyjnych, — okres stopniowej (o różnym nasileniu) decentralizacji, charakteryzujący się dążeniem do tworzenia zjednoczeń jako jednostek gospodarczych.

Lata 1944-1946 to okres nacjonalizacji przemysłu, uruchamiania fabryk i tworzenia zrębów organizacyjnych przemysłu państwowego. Uruchamiane zakłady podporządkowano zjednoczeniom, które z kolei podlegały centralnym zarządom, stanowiącym departamenty branżowe Ministerstwa Przemysłu. Jak z powyższego wynika, istniała na początku trój-szczeblowa struktura organizacyjna. Wyodrębnionymi ogniwami pośrednimi były zjednoczenia. Podlegały im przedsiębiorstwa o jednolitym lub pokrewnym profilu produkcji, zlokalizowane na danym terenie. Prawny charakter zjednoczeń nie był bliżej określony. Zaznaczyć należy jedynie, że były one finansowane z budżetu państwa. Zadania zjednoczeń, podobnie jak całego aparatu gospodarczego, były specyficzne, a mianowicie: uruchamianie i odbudowa nieczynnych zakładów, ochrona obiektów zniszczonych oraz udzielanie czynnym zakładom pomocy w produkcji, zaopatrzeniu i zbycie².

Stopniowe zwiększanie bazy produkcyjnej przemysłu w latach 1945 -

¹ Szczegółowy przegląd przeobrażeń organizacyjnych i systemu zarządzania w Polsce Ludowej daje K. Jeżowski, *Zarządzanie przemysłem*, Warszawa 1970.

² Ibidem.

- 1946, a zwłaszcza od 1947 r. (w okresie planu 3-letniego), przy zaznaczającej się centralizacji zarządzania, osiągnęło za sobą zwiększenie liczby i zmianę charakteru ogniw pośrednich oraz innych ośrodków dyspozycyjnych. Obok zjednoczeń, drugim ogniwem pośrednim stały się centralne zarządy i chociaż uczyniono je ogniwami pośrednimi formalnie w 1947 r.³ [wyodrębniając z aparatu ministerstwa], to rzeczywiście proces ten dokonywał się stopniowo już od 1945 r. Uchwałą Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów z 1948 r. przeprowadzono komercjalizację centralnych zarządów, przekształcając je w szczególnego typu przedsiębiorstwa, działające na zasadach rozrachunku gospodarczego i posiadające osobowość prawną. Do zadań centralnych zarządów należała koordynacja i kontrola oraz nadzór nad działalnością podległych gałęzi lub branż⁴.

Rola i charakter drugiego ogniwia pośredniego, tj. zjednoczeń, były różne, w zależności od typu zjednoczenia. W omawianym okresie istniały dwa typy zjednoczeń. Pierwszego typu, tzw. zjednoczenia administracyjne, skupiały jednostki mające cechy przedsiębiorstw, pełniąc wobec nich funkcje nadzoru, koordynacji i kontroli. Zjednoczenia tego typu występowały w tych gałęziach przemysłu, w których liczba przedsiębiorstw była zbyt duża, aby mogły być podporządkowane bezpośrednio centralnym zarządom. Drugi typ zjednoczeń stanowiły tzw. zjednoczenia produkcyjne. Były to w rzeczywistości przedsiębiorstwa wielozakładowe, posiadające osobowość prawną i łączące zakłady pozbawione cech przedsiębiorstw. Uprawnienia tego typu zjednoczeń w stosunku do podległych jednostek były zbliżone do uprawnień dyrekcji przedsiębiorstwa i obejmowały przede wszystkim funkcje wykonawcze, a nie funkcje zarządzania⁵.

Podstawowe zadania zjednoczeń polegające na uruchamianiu i organizacji zakładów zostały wkrótce zrealizowane. Utrzymywanie tego ogniwia w charakterze pośrednika pomiędzy przedsiębiorstwami a centralnymi zarządami nie znajdowało dalszego uzasadnienia i dlatego w końcu 1947 r. rozpoczęto stopniową ich likwidację.

³ Uchwała Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów z 22 X 1946 r.

⁴ Uchwała KERM-u wymieniała następujące zadania centralnych zarządów:
 — koordynowanie planowania,
 — nadzór nad realizacją planów finansowych i gospodarczych,
 — nadzór nad inwestycjami,
 — normowanie zasad obrotu materiałowego i towarowego między nadzorowanymi przedsiębiorstwami,
 — zawieranie zbiorowych umów o pracę,
 — wnioskowanie o tworzenie, łączenie, przekształcanie i likwidację przedsiębiorstw,
 — zestawianie bilansów zbiorczych i sprawozdań z działalności przemysłu.

⁵ M. Doroszewicz, *Wybrane zagadnienia organizacji przemysłu*, Warszawa 1952, rozdział II; Ł. Sajkiewicz, *Zarys przemian w strukturze organizacyjnej i funkcjach jednostek organizacyjnych przemysłu PRL w latach 1944 - 48*, Warszawa 1960.

Kolejny ważny etap przemian funkcji i zasad działania ogniw pośrednich przypada na okres planu sześcioletniego (1950 - 1955). Charakterystyczna dla tego okresu koncentracja wysiłku na przebudowie społeczno-ekonomicznej struktury kraju wymagała silnie scentralizowanego systemu zarządzania. Z kolei do systemu zarządzania dostosowano rozwiązania organizacyjne. Do najważniejszych zmian organizacyjnych należy zaliczyć: utworzenie Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego, której przyznano szerokie uprawnienia w zarządzaniu przemysłem, zwiększenie liczby ministerstw przemysłowych z 4 w 1949 r. do 12 w 1955 r. oraz reorganizację ogniw pośrednich⁶. Reorganizacja ta polegała na pozbawieniu centralnych zarządów cech przedsiębiorstw i włączeniu ich do aparatu ministerstw w charakterze departamentów branżowych⁷. Z punktu widzenia formalnego centralne zarządy stanowiły więc część składową ministerstw, jednakże w rzeczywistości były ogniwami pośrednimi pomiędzy przedsiębiorstwami a ministerstwami; nie pełniły roli samodzielnej, lecz występowały w charakterze „przekaznika” pomiędzy tymi szczeblami. Taki charakter centralnych zarządów wynikał z przesunięcia funkcji operatywnego zarządzania na najwyższe szczeble zarządzania, co akcentowało rolę operacyjną ministerstw i centralnych zarządów jako ich bezpośrednich organów wykonawczych. Podstawowym zadaniem centralnych zarządów było konkretyzowanie i przekazywanie przedsiębiorstwom wskaźników wynikających z planów resortowych. Zakres przekazywanych wskaźników był bardzo szeroki i zwiększał się z roku na rok, zawężając tym samym samodzielność przedsiębiorstw. Szeroki był również zasięg wszelkiego rodzaju poleceń i uzgodnień⁸. Do zadań centralnych zarządów należało również świadczenie pomocy przedsiębiorstwom oraz kontrola, a także nadzór nad ich działalnością.

Osiągnięty w wyniku realizacji planu wysoki poziom rozwoju gospodarczego⁹, jak również wzrost kwalifikacji kadr, usunęły przyczyny uzasadniające silnie scentralizowane zarządzanie przemysłem. Dalsze utrzymywanie tego systemu pociągało za sobą ujemne skutki. System ten bowiem jako mało elastyczny, hamował dalszy rozwój produkcji i zaspokojenie potrzeb społeczeństwa¹⁰ oraz powodował rażące przejawy niegosp-

⁶ K. Jeżowski, op. cit., s. 15 - 16.

⁷ Uchwała Prezydium Rządu z 23 XII 1950 r. w sprawie włączenia w skład ministerstw centralnych zarządów (Mon. Pol. 1951, nr A-5, poz. 63).

⁸ Zakres tej ingerencji ilustrują np. wypowiedzi kierowników przedsiębiorstw zamieszczone w artykule: *Za i przeciw centralnym zarządom*, *Życie Gospodarcze* 1957, nr 45, s. 4 - 5.

⁹ W latach 1947 - 1955, w których rozwinął się scentralizowany system zarządzania gospodarką, nastąpił wzrost dochodu narodowego (netto) wytworzonego i podzielonego (w cenach z 1961 r.) o 166,3%, (udział akumulacji w dochodzie narodowym powiększył się z 16% do 23%, a nakłady inwestycyjne wzrosły z 19,6% do 65,7%, *Polska w liczbach 1944 - 1964*, Warszawa 1964, a 18 i 24.

¹⁰ O. Lange, *Aktualne problemy nauk ekonomicznych w Polsce*, *Ekonomista* 1956, nr 5, s. 9,

podarności (m. in. przerosty zatrudnienia i nadmierne zapasy materiałów). W tej sytuacji koniecznym stało się odchodzenie od nadmiernej centralizacji.

Proces decentralizacji rozpoczął się w 1956 r. i trwa — z różnym nasileniem — do chwili obecnej. Od tego czasu system funkcjonowania przemysłu przeszedł wiele przeobrażeń. Można je ująć w kilka faz.

Przemiany zapoczątkowano w latach 1956-1957 od zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw¹¹. Wyrazem tego było przede wszystkim zmniejszenie zakresu szczegółowości planu centralnego (liczbę wskaźników dyrektywnych ograniczono do 8, a później do 6) oraz przyznanie uprawnień do dysponowania funduszem amortyzacyjnym. Zmiany te były zbieżne z wnioskami dyskusji modelowej, której jedna z najważniejszych tez dotyczyła właśnie konieczności znacznego zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw.

Realizacja zwiększonych uprawnień przedsiębiorstw wymagała wszakże reorganizacji jednostek nadrzędnych nad przedsiębiorstwami. Dokonano jej w 1958 r., likwidując centralne zarządy i tworząc w ich miejsce nowe jednostki organizacyjne — zjednoczenia przemysłowe. Założono wówczas, że zjednoczenia będą stanowić organizacje gospodarcze łączące przedsiębiorstwa tej samej branży, wyposażone w osobowość prawną i tworzące wraz ze zgrupowanymi w nich przedsiębiorstwami zwarty organizm gospodarczy. Do podstawowych zadań zjednoczeń należało stwarzanie warunków prawidłowego wykonywania przez zgrupowane przedsiębiorstwa zadań wynikających z NPG i potrzeb rynku, koordynacja i nadzór nad działalnością zgrupowanych przedsiębiorstw, a także reprezentowanie ich wspólnych interesów¹².

Przyjęte rozwiązanie uznawało przedsiębiorstwo za podstawową jednostkę organizacyjną w przemyśle, kładąc nacisk na jego samodzielność gospodarczą. W związku z tym szczególnego znaczenia nabrała kwestia podziału funkcji pomiędzy zarządem zjednoczenia i przedsiębiorstwem. Rozwiązania proponowano oprzeć na dwóch kryteriach. Pierwsze zakładało, że działalność zjednoczenia nie może naruszać zastrzeżonej prawnie samodzielności przedsiębiorstw. Pogląd ten znalazł wyraz w ustawie z dnia 16 marca 1960 r. o zmianie dekretu o przedsiębiorstwach z 1950 r.¹³ W myśl drugiego kryterium rozdział uprawnień pomiędzy przedsiębiorstwami i centralą zjednoczenia w poszczególnych branżach powinien być zróżnicowany odpowiednio do warunków organizacyjno-techniczno-

¹¹ Podstawę do tego stanowiła Uchwała nr 518 z 1956 r. o rozszerzeniu uprawnień dyrektorów przedsiębiorstw.

¹² Uchwała nr 128 Rady Ministrów z 18 IV 1958 r. w sprawie zmian struktury organizacyjnej państwowego przemysłu kluczowego (niepublikowana).

¹³ Uchwała z 16 III 1960 r. o zmianie dekretu o przedsiębiorstwach z 1950 r. (Dz. U. 1960, nr 18, poz. 111).

produkcyjnych. Stąd też szczegółowe uregulowanie stosunków pomiędzy centralą zjednoczeń a przedsiębiorstwami przesunięto do statutów. Trzeba jednak stwierdzić, że statuty nie spełniały właściwie tych zadań; były zbyt schematycznie¹⁴.

Koncepcja zjednoczenia jako jednostki gospodarczej, realizującej funkcje reprezentantów przedsiębiorstw i państwa nie była jasna. Z tego m. in. względu, wkrótce po utworzeniu zjednoczeń, zaczęły pojawiać się głosy krytycznie oceniające ich działalność. Dotyczyły one przede wszystkim przewagi bezpośredniego oddziaływania zjednoczeń na przedsiębiorstwa oraz braku koordynacji i organizacji pracy wewnątrz ugrupowania¹⁵. Można więc stwierdzić, że rzeczywista działalność zjednoczeń odbiegała od założeń formalnych. Przyczyny odchyłeń miały różnoraki charakter: zewnętrzny i wewnętrzny. Do przyczyn zewnętrznych należy zaliczyć m. in. sztywność planowania i nasilającą się interwencję ze strony ministerstw, a do przyczyn wewnętrznych — niepełne wykorzystanie przyznanych centralom zjednoczeń kompetencji w niektórych dziedzinach oraz niedostateczne zmiany struktury organizacyjnej zjednoczeń, stylu pracy i obsady personalnej.

Próby mające na celu zmianę warunków działania zjednoczeń i przedsiębiorstw, a zwłaszcza szersze wykorzystanie instrumentów ekonomicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwami, podjęto w latach 1960-1964. Do najważniejszych przedsięwzięć należy zaliczyć: reformę cen artykułów zaopatrzeniowych (1960 r.), próbę wprowadzenia oddolnie działających bodźców napiętego planowania opartych na miernikach syntetycznych, próbę wprowadzenia precyzyjniejszych mierników produkcji w miejsce produkcji globalnej oraz stosowanie eksperymentów w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego¹⁶.

Również i te posunięcia nie spowodowały większych zmian w funkcjonowaniu zjednoczeń. Rola ich sprowadzała się w dalszym ciągu głównie do rozdziału (często mechanicznego) zadań określonych przez resorty oraz nadzoru nad ich realizacją¹⁷. Z tego względu zjednoczenia określano jednostkami administracyjnymi niższego rzędu, w przeciwień-

¹⁴ A. Wolter, *Stosunki cywilno-prawne między zjednoczeniem a przedsiębiorstwem państwowym*, *Situdia Prawnicze* 1964, nr 4, s. 69.

¹⁵ A. Wiatrowski, *Przedsiębiorstwa o sobie*, *Życie Gospodarcze* 1961, nr 39; W. Dudziński, *Zjednoczenie czy rozdzielnia niedoskonała*, *Życie Gospodarcze* 1961, nr 45; W. Głowacki, *Gorzkie żale dyrektorów*, *Życie Gospodarcze* 1961, nr 46; B. Fick, *Próba oceny*, *Życie Gospodarcze* 1961, nr 46; Z. Madej, *O zjednoczeniach inaczej*, *Życie Gospodarcze* 1961, nr 49 oraz wyniki ankiety dotyczącej sprawności i warunków działania (przedsiębiorstw przemysłowych w okresie 1956 - 1960 w przekroju resortowym. Rada Ekonomiczna przy Radzie Ministrów, Warszawa 1961.

¹⁶ B. Gliński, *Próba krytycznego spojrzenia na dotychczasowe metody usprawniania systemu zarządzania*, *Gospodarka Planowa* 1971, nr 4, s. 214.

¹⁷ E. Szyr, *Zmiana charakteru i ekonomicznych warunków działania zjednoczeń*, *Nowe Drogi* 1964, nr 6, s. 120 i 122,

stwie do postulowanej koncepcji zjednoczenia jako jednostki gospodarczej wyższego rzędu.

Uczynienie ze zjednoczeń organizacji gospodarczych było więc dalej aktualne. Kolejne próby w tym kierunku podjęto w drugiej połowie lat sześćdziesiątych, począwszy od 1965 r. Znajdowały one uzasadnienie w rozwijającej się koncentracji i specjalizacji produkcji oraz w postępie technicznym. Zjawiska te — jak wiadomo — zwiększają rolę dużych jednostek gospodarczych. W tym kierunku zmierzały uchwały IV Plenum KC PZPR¹⁸. Zamierzenie to było częścią ogólnego programu zakładającego m. in.: pozbawienie planu pierwiastka subiektywnego, a oparcie go na rachunku ekonomicznym, zapewnienie ciągłości planowania, prawidłowe określanie rezerw jako warunku umożliwiającego elastyczną realizację planu, zmiany systemu bodźców, zwiększenie samodzielności przedsiębiorstw. Formalnie ten kierunek zmian znalazł wyraz w uchwale nr 383 Rady Ministrów z dnia 7 grudnia 1966 r. w sprawie zasad organizacji i funkcjonowania zjednoczeń przemysłowych¹⁹. Rozwiązania wprowadzone powyższą uchwałą obowiązywały (nie licząc drobniejszych zmian) w całym przemyśle do 1972 r., a w szeregu zjednoczeń obowiązują do tej pory²⁰. Zgodnie z uchwałą nr 383 podstawowym zadaniem zjednoczeń jest „prowadzenie polityki gospodarczej i technicznej w skali całej branży przez stwarzanie warunków zapewniających postęp ekonomiczny i techniczny, a zwłaszcza coraz pełniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych i szybkie wprowadzanie w życie osiągnięć nowej techniki i efektywnej organizacji produkcji”. Realizacja powyższego zadania przez zarządy zjednoczeń miała wyrażać się w pełnieniu następujących funkcji: planowania, koordynacji i organizacji pracy, kontroli i operatywnego zarządzania. Szczególny nacisk położono na rozszerzenie i pogłębienie funkcji planowania, przede wszystkim planowania długookresowego (programowania rozwoju branży). Ponadto akcent położono na rozwój funkcji organizatorskich, polegających na organizacji lub bezpośrednio na prowadzeniu np. badań rynku krajowego i zagranicznego, prowadzeniu badań nad poziomem wyposażenia technicznego i procesów technologicznych oraz badań nad poziomem jakości produkcji.

W myśl uchwały nr 383 stosunki między zarządami zjednoczeń a przedsiębiorstwami miało charakteryzować stopniowe ograniczanie zakresu dyrektywnych wskaźników, zarządzań i instrukcji, a wprowadzanie w ich miejsce niezbędnych zaleceń, fachowej porady oraz stosowanie pośrednich środków zarządzania, zwłaszcza bodźców materialnego zainte-

¹⁸ Kierunki przebudowy zjednoczeń po IV Zjeździe KC PZPR omawia szerzej J. Boroń, *Perspektywy rozwojowe systemu zarządzania przemysłem kluczowym*, Roczniki Ekonomiczne t. 19, Poznań 1966/1967.

¹⁹ Mon. Pol. 1966, nr 69, poz. 327.

²⁰ Chodzi tu o zjednoczenia, które nie przeszły na tzw. Mowę zasady zarządzania jako jednostki inicjujące.

resowania i środków finansowych. Przekształceniu zjednoczeń w jednostki gospodarcze i ściślejszemu powiązaniu przedsiębiorstw z centralą zjednoczeń miało służyć także tworzenie na szczeblu central zjednoczeń funduszy rozwojowych (funduszu inwestycyjnego, rezerwowego i postępu technicznego), zwiększenie uprawnień kierownictwa zjednoczeń (np. w zakresie przesuwania środków trwałych, zmiany planów produkcyjnych w ciągu roku) oraz centralizowanie pewnych funkcji podstawowych (np. inwestycji).

Nakreślonych w uchwale nr 383 zasad funkcjonowania zjednoczeń nie udało się jednak całkowicie wprowadzić w życie. Z badań przeprowadzonych przez autorkę (badania objęły lata 1970-1972) wynika, że podstawowymi środkami zarządzania przedsiębiorstwami przez centrale zjednoczeń (podobnie jak zjednoczeniami przez wyższe szczeble zarządzania) pozostawały nadal nakazy. Na przykład w zarządzaniu sferą produkcji centrale zjednoczeń posługiwały się różnymi formami nakazów: wskaźnikami dyrektywnymi, wskaźnikami orientacyjnymi, traktowanymi tak jak dyrektywne oraz rozdzielnictwem wyrobów, przy czym wskaźniki te wyznaczały całą lub większą część produkcji przedsiębiorstw. Charakter środków bezpośrednich przybierały również bodźce, szczególnie premie kierownictwa, z uwagi na towarzyszący im szeroko rozbudowany system zadań premiowych, stanowiących podstawę do obliczenia premii.

Przewaga bezpośrednich metod oddziaływania na zjednoczenia i kierownictwa zjednoczeń na przedsiębiorstwa wpłynęła na charakter funkcji realizowanych przez centrale zjednoczeń. Funkcje planowania, zwłaszcza bieżącego, sprowadzono w dużej mierze do podziału dyrektywnych zadań pomiędzy przedsiębiorstwa, uściślenia i korekty zadań. Z kolei przyjęcie za podstawę oceny i systemu bodźców zjednoczeń oraz przedsiębiorstw zadań dyrektywnych, wzmocniło kontrolną i nadzorczą rolę central zjednoczeń. Innym skutkiem dyrektywnego zarządzania było większe zainteresowanie zjednoczeń sferą bieżącego funkcjonowania, aniżeli sferą rozwojową. Przeprowadzone badania potwierdziły właśnie niedostateczne jeszcze wykształcenie funkcji zjednoczeń w regulowaniu rozwoju. Wniosek ten dotyczy wszystkich etapów działalności rozwojowej, poczynwszy od tworzenia koncepcji i wyboru przedsięwzięć, aż do ich zrealizowania. Etap tworzenia koncepcji rozwojowych charakteryzuje się stosunkowo małym zakresem i niezadowalającym jeszcze poziomem sporządzanych opracowań, a etap realizacji tych przedsięwzięć niedostateczną jeszcze rolę inicjującą i organizatorską central zjednoczeń.

Oceniając próby uczynienia ze zjednoczeń jednostek gospodarczych, podejmowane w latach 1958-1972, trzeba stwierdzić, że spowodowały one pewien postęp w tej dziedzinie²¹, lecz jeszcze niewystarczający. Wy—

²¹ Postęp wyrażał się przykładowo w tym, że zjednoczenia stały się organizacjami pełniej obejmującymi branżę przemysłu lub poszczególne cykle produkcji,

rażniejszy postęp wystąpił w zjednoczeniach eksperymentujących, chociaż — wobec niepełnego wdrożenia zasad eksperymentu do praktyki — nie osiągnięto założonych rezultatów²².

Przyczyny niezadowolającej realizacji funkcji przez centrale zjednoczeń są bardzo złożone. Można je wszakże sprowadzić do niedostatecznej samodzielności zjednoczeń, jednolitości form grupowania przedsiębiorstw oraz braku kompleksowych reform.

Wnioskom tym wychodzą na przeciw w pewnej mierze rozwiązania wprowadzane od 1973 r. w jednostkach inicjujących. Dla prowadzonych tu rozważań ważne wydają się następujące kierunki wdrażanych rozwiązań. Przede wszystkim należy podkreślić zwiększanie samodzielności zjednoczeń. Wyrazem tego są nowe zasady kształtowania wysokości funduszu płac i funduszu premiowego oraz zmiany metodologii planowania. Nowe zasady kształtowania funduszy bodźcowych polegają na odejściu od ich limitowania i na wyznaczaniu w sposób parametryczny, według z góry przyjętych formuł. Jeśli chodzi o zmiany w metodologii planowania, to idą one w dwóch kierunkach:

1) ograniczenia zakresu wskaźników dyrektywnych,

2) ograniczenia możliwości preferowania przez jednostkę inicjującą korzyści krótkookresowych, m. in. poprzez wysokie opodatkowanie funduszu premiowego kierownictwa oraz wskutek przyjęcia przez organy zwierzchnie dłuższych okresów oceny, aniżeli rok czy kwartał.

Zwiększenie samodzielności stwarza możliwość zindywidualizowania rozwiązań systemu ekonomiczno-organizacyjnego i zarządzania w ramach ugrupowań odpowiednio do ich specyficznych warunków działania. W tym zakresie osiągnięto też pewien postęp. Wprowadzane rozwiązania są częściowo zróżnicowane, chociaż zamykają się w ramach układów branżowych. Brak jest natomiast wyraźniejszych prób wyjścia poza układy branżowe i tworzenia ugrupowań przedsiębiorstw na zasadzie integracji pionowej.

Ogólnie można stwierdzić, że wprowadzane od 1973 r. rozwiązania stanowią kroki naprzód w doskonaleniu funkcjonowania ugrupowań przedsiębiorstw. Wymagają jednakże dalszego pogłębienia. Szczególnie ważnym problemem jest zharmonizowanie zasad działania jednostek inicjujących z zasadami działania ich otoczenia. Dotyczy to także centralnego planowania i zarządzania. Rozwiązanie tego problemu nastęrcza dużo trudności i wymaga jeszcze długotrwałej pracy²³.

oraz lepiej wyposażonymi w zaplecze naukowo-techniczne, co umożliwiło realizację pewnych zadań przekraczających 'możliwości przedsiębiorstw (np. badań naukowych) i świadczenie pomocy na rzecz przedsiębiorstw.

²² Zasady funkcjonowania zjednoczeń eksperymentujących omawia S. Jakubowicz, *Doświadczenia zjednoczeń eksperymentujących*, Gospodarka Planowa 1969, nr 2.

²³ Problem ten omawia szerzej B. Gliński, *Wdrażanie kompleksowego systemu*

THE ROLE OF INTERMEDIARY CELLS IN THE STRUCTURE
OF MANAGEMENT OF AN INDUSTRY IN THE THIRTY YEARS OF THE
POLISH PEOPLE'S REPUBLIC

S u m m a r y

The article presents changes in functions of intermediary cells in the structure of management of an industry against a background of industrial development and reforms in management system. The general direction of these changes, according to formal assumptions and to reality, has been based on transformation of intermediary cells from omits, transmitting tasks and information, into independent economic subjects. The real scope (of changes, however, has not fulfilled the formal assumptions; It has been narrower. The degree of decisive independence of intermediary cells has been limited, and in (management of enterprises (injunctions have dominated. The reasons of such state of things are very complex. They can be, however, attributed to insufficient independence of intermediary cells, to the lack of comprehensive reforms and to the diversity of forms of grouping (enterprises.

ekonomiczno-finansowego w latach 1973 -1975 (osiągnięcia i problemy), Materiały na konferencję nt. Zadania TNOiK w procesie doskonalenia systemu zarządzania gospodarką narodową, Warszawa 1975.