

ZDZISŁAW DĄBROWSKI

## POZYCJA I FUNKCJE PLANISTYCZNE DYREKTORA PRZEDSIĘBIORSTWA

(w warunkach reformy gospodarczej)

### I. NOWE UWARUNKOWANIA PLANISTYCZNE PRZEDSIĘBIORSTWA

W rozwiązaniach reformy gospodarczej, zwłaszcza zaś jej docelowych postulatach modelowych, zakłada się przyznanie przedsiębiorstwu szerokiej samodzielności, stwarzającej podstawy do elastycznego i proefektywnościowego działania, wyzwalania inicjatyw i oddolnego dynamizmu innowacyjnego. Jednym z ważnych aspektów samodzielności przedsiębiorstwa, poza najczęściej omawianą samodzielnością ekonomiczno-financeową i mniej popularyzowaną samodzielnością organizacyjną, jest także rzadko naświetlana i rozwijana dotychczas samodzielność planistyczna. Wedle przyjętych założeń systemowych, powinna to być: 1) zarówno rozległa samodzielność bieżąca, tj. samodzielność określania krótkookresowych poczynań gospodarczych, opartych na wykorzystaniu istniejącego potencjału produkcyjnego, jak i 2) rozległa samodzielność rozwojowa, tj. samodzielność kształtowania koncepcji wieloletniego rozwoju przedsiębiorstwa, opartej na samodzielnym powiększaniu czynników wytwórczych<sup>1</sup>. W stosunku do tradycyjnych, wysoce centralistycznych rozwiązań modelowych, istotnym zmianom ulegają tym samym planistyczne warunki i planistyczny mechanizm funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wymaga to odpowiedniego, dość radykalnego zreformowania na zajadzie samokorekty, bo nie dokonają tego żadne specjalnie wydane akty prawne, sylwetki dyrektora przedsiębiorstwa z punktu widzenia nowej, rozporządzałnej gestii planistycznej. Aktualne stają się zatem pytania:

- jaką rolę planistyczną ma spełniać dyrektor przedsiębiorstwa,
- jakie funkcje powinien wykonywać dyrektor w procesie planistycznym przedsiębiorstwa,

<sup>1</sup> Por. informacje dotyczące prac Zespołu II do spraw Planowania, *Komisja do spraw Reformy Gospodarczej. Planowanie w przedsiębiorstwach*, Gospodarka Planowa 1982, nr 4, s. 118-119.

— jaki ma być stosunek dyrektora przedsiębiorstwa do inspiracji planistycznych władz centralnych i terytorialnych.

Poszukując odpowiedzi na tak postawione pytania, trzeba wyraźnie uświadomić sobie podstawowe rozwiązania systemowe, które zmieniają gruntownie sytuację i powiązania planistyczne przedsiębiorstwa. Wdrażana obecnie reforma gospodarcza, jak żadna inna z dotychczasowych, wprowadza bardzo istotne zmiany w zakresie różnych aspektów planowania, zamierzając odejść od wielu stereotypowych interpretacji zjawisk i rozwiązań problemów planistycznych. W odniesieniu do przedsiębiorstwa, celem przewodnim reformy planowania jest podniesienie jego rangi planistycznej poprzez wydatne ograniczenie gestii planowej władz centralnych i terytorialnych<sup>2</sup>, a poważne usamodzielnienie planistyczne przedsiębiorstwa pod względem merytorycznych ustaleń i proceduralnych formalności. Oznacza to przede wszystkim samodzielne opracowanie planów z punktu widzenia własnej skali preferencji i to planów przydatnych dla własnych potrzeb zarządczych<sup>3</sup>, jak również przyznanie przedsiębiorstwu prawa do samoakceptacji planu i samokorekty treści planu, dokonywanych przez odpowiednie organa samorządu załogi<sup>4</sup>. Wymienione atrybuty samodzielności planistycznej przedsiębiorstwa dotyczą wszystkich rodzajów planów niezależnie od długości *ich* horyzontu czasu i nawet wówczas, gdy Rada Ministrów, kierując się przyznaną jej delegacją ustawową, zobowiąże niektóre przedsiębiorstwa do opracowania planów pięcioletniego, jak i perspektywicznego<sup>5</sup>. Na takich podstawach ukształtowana samodzielność planistyczna przedsiębiorstwa wymaga zupełnie innego — niż bywało to dotychczas — rozwiązania co najmniej trzech zasadniczych kwestii, a mianowicie: 1) istoty i funkcji planu, 2) trybu i procedury opracowania planu i 3) integracji planu przedsiębiorstwa z planem centralnym i planami terytorialnymi.

Dla praktyki gospodarczej i kształtowania jej mechanizmu planistycznego poważne znaczenie ma określenie istoty i funkcji planu przedsiębiorstwa, a obecna zaś reforma planowania toruje drogę do nowych interpretacji i rozwiązań tych kwestii. Ogólnie biorąc, plan przedsiębiorstwa przestaje być sztywnym i zamkniętym dokumentem, zawierającym zespół ostatecznych decyzji na temat celów przyszłego działania i środków ich realizacji, które dyrektywnie narzucane są przez jednostki nadrzędne i obowiązują równocześnie rygory bezwzględności wykonania

<sup>2</sup> Por. K. Porwit, *Kierunki reformy a nowa ustawa o planowaniu społeczno-gospodarczym*, *Gospodarka Planowa 1982*, nr 4, s. 115 - 116.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 26 II 1982 o planowaniu społeczno-gospodarczym, Dz. U. 1982, nr 7, poz. 51, art. 17.

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 25 IX 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, Dz. U. 1931, nr 24, poz. 123, art. 10 i 24.

<sup>5</sup> Cyt. Ustawa z dnia 26 II 1982 o planowaniu społeczno-gospodarczym, art. 17.

decyzji planowych. Proces decentralizacji uprawnień gospodarczych i zwiększania samodzielności przedsiębiorstw wymaga formowania innego modelu planu, tj. planu jako otwartego i łatwiej przestawnego, mniej rygorystycznego i drobiazgowego, natomiast bardziej agregatowego, liberalnego i tym samym elastycznego dokumentu. W konsekwencji plan powinien umożliwić przedsiębiorstwu swobodne prezentowanie własnych koncepcji działania gospodarczego na bliższą i dalszą metę, żywe reagowanie na zmiany warunków gospodarowania, procesy innowacyjne i pomysłowość ludzi, a uzupełnienia i korekty jego treści nie mogą napotykać na bariery złożonej -procedury akceptacyjnej. Oznacza to, że muszą zostać równocześnie odrzucone trzy tradycyjne i niezwykle mocno zakorzenione funkcje planu przedsiębiorstwa, tj. funkcja narzędzia presji na wykonanie zadań planowych i egzekwowania efektów gospodarowania, funkcja kryterium oceny ogólnej i odcinkowej działalności przedsiębiorstwa oraz funkcja podstawy uruchamiania bodźców materialnego zainteresowania dla kierownictwa, załogi i przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. W docelowym modelu reformy gospodarczej te funkcje planu zastąpione zostają przez odpowiednie mechanizmy ekonomiczne i zespół parametrów ekonomiczno-finansowych, które powinny stwarzać naciski na wzrost ilościowy i właściwą jakość produkcji, dostosowania produkcji do potrzeb odbiorców i wysoką efektywność gospodarowania.

Jak widać, dokonujące się przemiany modelowe wymagają nie tylko innego traktowania istoty planu przedsiębiorstwa, lecz również wykształcenia innych, nie stosowanych jeszcze dotychczas funkcji tego planu. Nowymi funkcjami planu przedsiębiorstwa powinny stać się przede wszystkim: funkcja oferty autonomicznego działania gospodarczego na krótszą i dłuższą metę, funkcja informacyjna dla organów założycielskich, banku, współpracujących przedsiębiorstw i różnych, zainteresowanych jednostek zewnętrznych, głównie kontrolnych i funkcja inspiracyjno-motywacyjna dla kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa, realizowana poprzez wizję spodziewanych efektów dochodowych i socjalnych. Wyraźne uświadomienie sobie tych zmian nie jest wcale zjawiskiem powszechnym i nie zawsze też trafia należycie, zwłaszcza na skutek przejściowych rozwiązań wstępnego okresu wdrażania reformy gospodarczej, do kolektywu kierowniczego i aktywu zarządczego przedsiębiorstw. Sprawa to, że zachodzi potrzeba silnego podkreślania docelowych przeobrażeń **istoty** i **funkcji planu**, których znajomość znacznie ułatwia zrozumienie mechanizmów reformy planowania, stwarzanych przedsiębiorstwu szans działania planistycznego i nowych sytuacji planistycznych dyrektora przedsiębiorstwa. Do zrozumienia poruszanych tutaj kwestii nie przyczynia się również ustawa o planowaniu społeczno-gospodarczym, po-

<sup>6</sup> Por. Z. Dąbrowski, *Próby modelowania istoty i treści planów organizacji gospodarczych*, Poznańskie Roczniki Ekonomiczne, Poznań 1974, s. 232.

nieważ nie zawiera ona żadnej wzmianki na temat istoty i funkcji planu, jakimi chciałyby je widzieć i ukształtować docelowo ustawodawca<sup>7</sup>.

Ważnym czynnikiem, zmieniającym gruntownie sytuację planistyczną przedsiębiorstwa, poza istotą i funkcjami planu, jest także zreformowany tryb i procedura opracowania planu. Jest to obecnie bardziej decentralistyczny mechanizm sporządzania planu, dostosowany do zmieniających zasad ekonomicznych i organizacyjnych funkcjonowania przedsiębiorstwa, a różniący się poważnie od nakazowo-rozdzielczych rozwiązań systemowych swym autonomicznym, parametrycznym i partnerskim charakterem działania. Zmiany te nastawiają orientację przedsiębiorstwa na zaspokojenie wyzwań rynkowych, maksymalizację opłacanej sprzedaży i ogólnej sumy zysku, modyfikując tym samym radykalnie punkty wyjścia i cały proces budowy planu, które wymagają też odpowiedniej korekty i innego usytuowania pozycji planistycznej dyrektora przedsiębiorstwa. W syntetycznym ujęciu można wyróżnić cztery podstawowe zasady nowego trybu i procedury planowania, a mianowicie:

1. Powszechność ogłaszania planowych założeń ze szczebla centrum i ich nierozprowadzanie do poszczególnych przedsiębiorstw włącznie, gdzie planowe wytyczne docierały poprzednio na długiej i hierarchicznej drodze przesunięć adm-inistracyjno-organizacyjnych;

2. Partnerska relacja i wspomagający charakter stosunków zachodzących między planami różnych szczebli zarządzania, a zdecydowane natomiast odejście od hierarchicznego podporządkowania planów przedsiębiorstwa planom szczebla centralnego i terytorialnego<sup>8</sup>;

3. Jednoczesność opracowywania planów na wszystkich podstawowych szczeblach zarządzania zamiast tradycyjnej procedury członka i trybu wykorzystania, zwłaszcza przedplanowych (a nie tyle planowych) informacji przedsiębiorstw do budowy planów centralnego i terytorialnego szczebla zarządzania;

4. Kierunkowa zgodność treści i wymóg honorowania kierunkowych tylko postulatów, jakie określone zostały przez plany wyższych szczebli zarządzania zamiast wymogu arytmetycznej zgodności wielu szczegółowych ujęć treści między planami wszystkich szczebli zarządzania z wyjątkiem nielicznych elementów bilansowanych centralnie.

Wreszcie trzecim, ostatnim już czynnikiem determinującym kształto-

<sup>7</sup> Nie jest to jednak żadnym wyjątkiem, bo ani węgierska ustawa o narodowym planowaniu gospodarczym, ani też francuska ustawa o reformie planowania nie formułują również istoty i funkcji planu. Por. ustawa nr VII z 22 XII 1972 o narodowym planowaniu gospodarczym w Węgierskiej Republice Ludowej, *Gospodarka Planowa* 1981, nr 6, s. 311-314 oraz Loi n° 82 - 653 du 29 juillet 1982 portant réforme de la planification, *Journal Officiel de la République Française* du 30 juillet 1982, p. 2441 - 2443.

<sup>8</sup> Por. K. Porwit, *Kierunki reformy*, s. 115-116.

wande nowej sytuacji planistycznej przedsiębiorstwa jest integracja planów przedsiębiorstwa z planami centralnymi i planami terytorialnymi. W parametryczno-ipartnerskim modelu planowania zawarta jest zasada samodzielności konstruowania planów na różnych szczeblach zarządzania, zwłaszcza na dwóch, tj. szczeblu organów założycielskich (centralnym i wojewódzkich) i szczeblu przedsiębiorstw. Plany szczebla organów założycielskich nie stanowią tutaj prostego zbioru planów przedsiębiorstw i nie są tylko wypadkową decyzji planowych przedsiębiorstw, lecz planami autonomicznymi, opracowanymi z punktu widzenia preferencji całej gospodarki narodowej i danej części terytorialnej kraju. Plany przedsiębiorstw natomiast nie stanowią formalnego, jeśli chodzi o zakres i szczegółowość treści, wycinka planów szczebla organów założycielskich, lecz są oparte na własnych preferencjach i nie muszą być bezwarunkowo zgodne z planami wyższych instancji. Wskaźniki planów szczebla organów założycielskich nie powinny być adresowane do poszczególnych przedsiębiorstw i należy je formułować według przekroju przedmiotowego (problemowego)<sup>9</sup>, nie mają również obowiązującego charakteru dla podległych przedsiębiorstw i zobowiązują jedynie organy wykonawcze odpowiednich szczebli do wyegzekwowania podjętych ustaleń za pomocą ustawowo dopuszczalnych środków działania. Dla zapewnienia kierunkowej zbieżności planów przedsiębiorstw z planami centralnymi i terytorialnymi powinny być stosowane, jak przewiduje to ustawa o planowaniu społeczno-gospodarczym (artykuł 6), przede wszystkim: 1) umowy zawierane przez organy administracji państwowej lub wskazane jednostki organizacyjne z jednostkami gospodarki społecznej, 2) środki ekonomicznego oddziaływania uruchamiane przez organy administracji państwowej i aparat bankowy, 3) wzajemna wymiana informacji między przedsiębiorstwami, zwłaszcza większymi i mającymi istotne znaczenie gospodarcze a organami administracji państwowej (odpowiedniego szczebla) w trakcie opracowywania planów. Nie wyklucza się także możliwości nałożenia obowiązku wprowadzenia do planu przedsiębiorstwa lub wyznaczenia przedsiębiorstwu poza planem określonych zadań, musi to być jednak zgodne z rygorami ustawy o przedsiębiorstwach państwowych i ogólnymi intencjami parametrycznych rozwiązań, którymi charakteryzuje się wdrażana reforma gospodarcza. W szczególności uruchomione zostają wówczas mechanizmy artykułów 54 i 58 tejże ustawy, określające sytuacje, w których organ założycielski ma prawo posługiwać się środkami typu nakazowego i podstawowe obowiązki, jakimi obciążony jest organ założycielski z tytułu wprowadzenia nakazowego systemu kierowania.

<sup>9</sup> Por. K. Golinowski, *Planowanie w przedsiębiorstwach w warunkach reformy gospodarczej*, Gospodarka Planowa 1982, nr 9, s. 366.

## II. USYTUOWANIE I CZYNNOŚCI PLANISTYCZNE DYREKTORA

W świetle naszkicowanych, zasadniczych tylko aktualnych aspektów czy też niedalekich zmian systemu planowania można dopiero bardziej sensownie rozważać problem usytuowania pozycji i określenia funkcji pianistycznych dyrektora przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia tych rozważań jest stwierdzenie, że wykształcenie szerokiej (bieżącej i rozwojowej) samodzielności przedsiębiorstwa wymaga na pewno aktywnej, wydawnie rozszerzonej i wzmocnionej, a nie biernej i wyłącznie zdawkowej roli planistycznej dyrektora. Istniejący dotychczas system nakazowo-rozdziałczy wykształcił określony, sobie właściwy model dyrektora przedsiębiorstwa, który jest przede wszystkim administratorem wyodrębnionej części majątku państwowego i wykonawcą olbrzymiej ilości powierzanych mu poleceń centralnych. W systemie tym dyrektor nie jest faktycznie politykiem i menedżerem, nie ma bowiem podstawowego zakresu swobody i szerszych możliwości wyboru ekonomicznego, niezbędnych do autonomicznego kształtowania bieżącej i rozwojowej działalności przedsiębiorstw. Wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa, tj. sfera produkcyjno-eksploatacyjna, zaopatrzenia i zbytu, majątkowa i dochodowa są objęte, nawet bardzo pieczołowicie, systemem centralnych wskaźników, które określają występujące tutaj zjawiska pod względem globalnej wielkości i wewnętrznej ich struktury<sup>10</sup>.

Wykształcając realizacyjny model dyrektora przedsiębiorstwa, system nakazowo-rozdziałczy pozbawia go szeregu inicjatyw i prerogatyw twórczego działania gospodarczego, podważa aktywną postawę i dynamizm innowacyjny dyrektora, czyni go natomiast posłusznym i mało kontrowersyjnym wykonawcą centralnej polityki gospodarczej. W sferze planowania dyrektor pełni wówczas funkcję przekazywania (podległym sobie służbom) otrzymanych dyrektyw i informacji odgórnych, bliższego ich uzasadniania od strony posiadanego potencjału produkcyjnego i ewentualnego prowadzenia przetargu, zmierzającego do uzyskania korzystniejszych wskaźników planowych. Przy narzucanych celach działania i środkach ich realizacji, przesądzaniu technik wytwarzania przez pozbawienie przedsiębiorstwa możliwości substytucji czynników produkcji i centralnym określaniu technologii wytwarzania, dyrektor dokonuje samodzielnego wyboru tego, co nazywamy sposobem realizacji planu. Jest to wybór sposobu wykorzystania rozporządzalnych środków dla osiągnięcia danych celów, a przedmiotem wyboru stają się tutaj warianty organizacji pracy i produkcji, alokacji inwestycji własnych i zapasów gospodarczych, systemu normowania pracy i premiowania pracowników. Niezbywalnym prawem dyrektora była, pozostaje też nadal do dzisiaj włącz-

<sup>10</sup> Por. H. Jabłonowski, *Dyrektywnie do przodu*, Przegląd Techniczny 1980, nr 24/25, s. 8-11.

nie, swoboda obniżania nakładów w stosunku do założeń planu i różnicowania wysiłków oszczędnościowych załogi, tj. swoboda kładzenia większego nacisku na oszczędność tych czynników produkcji, których wpływ na koszty i wynik finansowy jest największy<sup>11</sup> Wreszcie innym, specyficznym obszarem swobody decyzji dyrektora, charakterystycznym dla centralistycznych rozwiązań systemowych, jest wykorzystanie sprzeczności i wieloznaczności ekonomicznych, występujących wewnątrz systemu centralnych wskaźników planowych, które stwarzają zróżnicowane alternatywy wyboru do osiągnięcia wielotytułowych bodźców premialnych<sup>12</sup>.

W praktyce występował dotychczas, tj. formalnie biorąc do czasów reformy wogowskiej, która inspirowała z początkiem lat siedemdziesiątych koncepcje rozwojową samodzielności przedsiębiorstwa, a faktycznie nawet i znacznie dłużej, wykonawczy model pozycji i funkcji dyrektora. Model ten bowiem nie został szerzej zmieniony w stosunku do przedsiębiorstw, objętych rozwiązaniami reformy i stanowiących niezbyt rozległą sferę eksperymentujących (inicjujących) przedsiębiorstw, dość istotnie zwiększyły się wtedy uprawnienia dyrektora zjednoczenia, natomiast restia decyzyjna dyrektora przedsiębiorstwa nie uległa większemu rozszerzeniu<sup>13</sup>. Ciągłe model ten charakteryzował się administracyjną rolą gospodarczą i małą gestią decyzyjną, pośredniczącą (nie autonomiczną) funkcją przekazywania informacji i bierną postawą planistyczną dyrektora, a także niemożnością prezentowania przez dyrektora własnych, bardziej rozległych inicjatyw i wysuwania śmiałych koncepcji działania gospodarczego. Wymienione cechy i atrybuty dyrektora wyzwały określone, właściwe dla systemu nakazowo-rozdzielczego, dość specyficzne typy i czy też kierunki orientacji, skupiających podstawowe procesy myślowe, czynności zawodowe i czas pracy dyrektora. Należy tu wyróżnić przede wszystkim następujące orientacje:

1. Dyrektor zorientowany jest głównie na władze gospodarcze, zwłaszcza władze szczebla organów założycielskich, które przekazują mu określone nakazy i zakazy planowe, uruchamiają również system premii i nagród dla kadry kierowniczej. Jest natomiast bardzo słabo zorientowany na kształtowanie się autentycznych, realnych procesów gospodarczych i tym samym zmian otoczenia rynkowego, tj. sytuacji zachodzących na rynku towarów, robót i usług, rynku pracy i rynku kapitałowo-kredytowym;

<sup>11</sup> Jest to, zdaniem W. Brusa, specyficznie i szeroko pojętą formą substytucji. W. Brus, *Ogólne problemy funkcjonowania gospodarki socjalistycznej*, Warszawa 1961, s. 145-146.

<sup>12</sup> W. Brus, *Ogólne problemy*, s. 124-125 i 146.

<sup>13</sup> Uchwała Rady Ministrów nr 49 z dnia 18 lutego 1972 w sprawie rozszerzenia uprawnień dyrektorów państwowych przedsiębiorstw przemysłowych przemysłu kłuzowego i dyrektorów ich zjednoczeń, M. P. 1972, nr 13, poz. 90.

2. Większość uwagi dyrektora skoncentrowana jest na rozwiązywaniu bieżących i krótkookresowych spraw działalności przedsiębiorstwa, a kwestie dalszej perspektywy i długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa są rozstrzygane na wyższych szczeblach zarządzania, gdzie istotną rolę spełnia bezpośrednio sam szczebel centralny. Po prostu, jest to orientacja technycystycznego i operatywnego działania gospodarczego, a nie orientacja zdecydowanie przyszłościowa, bo prawo kształtowania koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa należy do gestii władz nadrzędnych i ograniczane są równocześnie tendencje do zwiększania możliwości samofinansowania rozwoju przedsiębiorstwa;

3. Zainteresowania dyrektora absorbują najsilniej sprawy aktualnej techniki i technologii wytwarzania, bieżącej organizacji pracy i procesu produkcji, jak też rozporządzalnych możliwości zaopatrzenia materiałowego i zbytu wytworzonej produkcji. Natomiast podstawowe sprawy ekonomiczne, tj. sprawy efektywności pracy, rentowności produkcji i wyników finansowych działalności przedsiębiorstwa nie nabierają większego znaczenia, ponieważ chroni je mniej /lub bardziej skutecznie tradycyjny automatyzm kredytowania i system dotacyjny państwa;

4. Problematyka planowania staje się przedmiotem zainteresowania dyrektora głównie z punktu widzenia terminarza i dyscypliny czasowej opracowania planu, harmonizowania i realizacji podstawowych ustaleń planu, dotyczących celów działania i wykorzystania rozporządzalnych zasobów materialnych, ludzkich i finansowych, zgodnie z preferencjami władz gospodarczych. Większej uwagi dyrektora nie absorbują natomiast sprawy merytorycznej treści planu i sensowności ustaleń planowych, w tym również kwestie ogólnej koncepcji działalności przedsiębiorstwa na krótką metę i planistyczne wizje jego przyszłościowego, bardziej długofalowego rozwoju.

Wdrażana obecnie reforma gospodarcza zmierza do wykształcenia jeszcze szerszej — niż czyniła to uprzednio reforma wogowska — samodzielności planistycznej i parametryczności działania planistycznego przedsiębiorstwa. Poza ograniczeniem mechanizmu nakazowego do ściśle określonych przypadków i usamodzielnieniem procedury akceptacji planu, reforma ta uprawnia przedsiębiorstwa do zagospodarowania części zysku i tworzenia własnych funduszy celowych, prowadzenia handlu zagranicznego i dysponowania częścią wpływów dewizowych, tworzenia zakładowych systemów wynagradzania i ustalania cen umownych. Wszystko to, łącznie z wieloma innymi, wymienionymi już aspektami dokonujących się zmian systemowych, wymaga radykalnej zmiany roli i usytuowania pozycji planistycznej dyrektora przedsiębiorstwa, rozpatrywanych z punktu widzenia wewnętrznych i zewnętrznych układów działania. W porównaniu z tradycyjnym modelem dyrektora, ugruntowanym dotychczas przez system nakazowo-rozdzielczy, obecnie niezbędnym staje się wzrost aktywności i poszerzenie zakresu jego planistycznego dzia-

łania, które powinny równocześnie prowadzić do określenia podstawowych funkcji i głównych obszarów działania dyrektora.

Przyjmując ogólną klasyfikację, wszystkie procesy myślowe i czynności planistyczne dyrektora, które dotyczą działalności przedsiębiorstwa na krótką i długą metę, można sprowadzić do trzech zasadniczych funkcji, tj. funkcji inspirującej, koordynacyjnej i nadzorczej. Funkcje te różnie konkretyzują i nasilają się także na poszczególnych obszarach czy etapach procesu planowania, lecz obejmują swym zasięgiem całość prac planistycznych, wykonywanych przez dane przedsiębiorstwo. Na całość procesu planowania składają się natomiast określone jego etapy, a etapami tymi są przede wszystkim: 1) etap studiów przedplanowych, 2) założeń planowych, 3) wariantowania projektów planu i 4) zatwierdzania planu. Wymienione etapy nie obejmują procesu realizacji planu, bo wykonywanie planu odnosi się zawsze do teraźniejszości i śnie może być zaliczone do planowania sensu stricto, które jest przewidywaniem kształtowania bliższej lub dalszej przyszłości.

Wśród funkcji planistycznych dyrektora obecnie, tj. kiedy istotnym zmianom ulega wewnętrzna i zewnętrzna sytuacja pianistyczna przedsiębiorstwa, centralne miejsce powinna zająć funkcja inspiracji i nakierowywania, zwłaszcza podległych sobie szczebli wykonawczych. Funkcja ta nabiera szczególnego znaczenia na trzech pierwszych etapach planowania, których celem jest zbieranie i opracowywanie informacji, formułowanie koncepcji wariantowego rozwoju i kształtowanie wstępnej treści planu przedsiębiorstwa. W systemie nakazowo-rozdzielczym, funkcję tę spełniały różne organa administracji państwowej i branżowe jednostki nadrzędne, głównie zaś zjednoczenia, inspirujące i nakierowujące dyrektywnie działalność przedsiębiorstwa na krótką i długą metę. Obecnie funkcję tę powinno realizować przede wszystkim, lecz wcale nie jedynie, przedsiębiorstwo we własnym zakresie, a podstawowym (choć także nie jedynym) czynnikiem motorycznego działania na terenie przedsiębiorstwa powinien być dyrektor. W szczególności powinien stać się jednym z najważniejszych, jeśli nie najważniejszym nawet, źródłem tworzenia wizji rozwoju przedsiębiorstwa, ograniczania jego niepewności i wykształcania obszarów względnej pewności dotyczących zarówno celów, jak i środków działania<sup>14</sup>.

Wymienionej funkcji nie wykonuje dyrektor jednoosobowo, gdyż pomocą służą mu tutaj określone, wyspecjalizowane służby zarządu i ruchu przedsiębiorstwa, jak też może zostać powołana konsultacyjna rada gospodarcza lub zespół doradców, działających na szczeblu dyrekcji przedsiębiorstwa. Gremia te, łącznie z odpowiednim przedstawicielstwem sa-

<sup>14</sup> Por. występujący tutaj wpływ sugestii i analogii, wywołanych przez koncepcje M. Ostrowskiego i Z. Sadowskiego, które formułowane są jednak pod adresem głównego ośrodka decyzyjnego (GOD), M. Ostrowski, Z. Sadowski, *Wyzwania rozwojowe*, Warszawa 1978, s. 63-69.

morządu załogi, powinny tworzyć kompetentne forum negocjacyjno-przetargowe, funkcjonujące na zasadach burzy mózgów i siły argumentacji, które staje się miejscem konfrontacji stanowisk, wzajemnego przekonywania i wypracowania uzgodnionej linii postępowania. Do obowiązków dyrektora powinno jednak należeć inspirowanie i nakierowywanie rozwiązań, dotyczących newralgicznych punktów odniesienia na wstępnych etapach procesu planowania, a mianowicie:

1. Kierunków i węzłowych tematów studiów przedplanowych z wyraźnym przesądzeniem czy mają to być analizy studialne, czy prognozy określonego rodzaju, czy też programy problemowe. Studia te mogą przybrać bardzo zróżnicowane formy i powinny stanowić jedynie wyjściowy materiał informacyjny, niezbędny do kształtowania treści planu, lecz nie mogą być traktowane jako autonomiczne plany i nie mogą uzyskiwać mocy obowiązującej<sup>15</sup>.

2. Ogólnej koncepcji i strategii rozwoju przedsiębiorstwa, formułowanej na dłuższe i krótsze okresy, a opisującej cele, środki i sposoby realizacji podejmowanych zamierzeń planowych. Chodzi tutaj przede wszystkim o kształtowanie tempa i kierunków rozwoju, profilu produkcji i struktury asortymentowej, źródeł zaopatrzenia i kierunków zbytu, substytucji czynników wytwarzania i oddolnego dynamizmu innowacyjnego.

3. Zakresu, szczegółowości i form ustalania własnych założeń planowych, jak również organizacji i mechanizmu ich wykorzystania dla potrzeb rozwijania dalszych prac planistycznych. Uwzględniając informacje i prognozy MPSG, diagnozy stanu przedsiębiorstwa i przewidywane zmiany jego uwarunkowań zewnętrznych, założenia planowe, formułowane na szczeblu dyrekcyjnym, wszczynają zasadniczy proces opracowania planu, tj. uruchamiają mechanizm negocjacyjno-przetargowy między służbami specjalistycznymi przedsiębiorstwa i stają się przedmiotem ich szczegółowych rozpracowań.

4. Kryteriów i form wariantowania treści planów przedsiębiorstwa, a także opracowania przewidywanych (możliwych) scenariuszy realizacji tych planów na wypadek niespodziewanych zmian warunków gospodarowania i konieczności odchodzenia od podstawowych ustaleń planu. Oparcie konstrukcji planów przedsiębiorstwa na zasadzie analitycznego wariantowania i scenariuszy ich realizacji staje się istotnym wymogiem doskonalenia procesu planowania, związanym ściśle z postulatami wdrażanej obecnie reformy, choć nie adresowanymi bezpośrednio do szczebla przedsiębiorstw<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Podsumowanie I etapu prac Zespołu II do spraw Planowania, Komisja do spraw Reformy Gospodarczej, *Kierunki zmian w systemie planowania*, Warszawa 1981, s. 27 - 29.

<sup>16</sup> Por. A. Łukaszewicz, *Planowanie*, z serii: *Polska reforma gospodarcza*, Warszawa 1982, s. 37.

Wyszczególnione aspekty funkcji inspiracji i nakierowywania nie wyczerpują całości kształtu jej zakresu, lecz obrazują tylko najważniejsze i niezbędne obszary działania planistycznego dyrektora przedsiębiorstwa. Jeśli działania dyrektora mają być tutaj wiarygodne i skuteczne, zachodzi potrzeba zwiększenia jego zainteresowania sprawami planowania, zwłaszcza zaś sprawami kształtowania wizji rozwoju i tworzenia obszarów względnej pewności działania przedsiębiorstwa. Wymaga to odpowiedniej korekty sylwetki zawodowej dyrektora, który powinien stać się głównym inspiratorem i współtwórcą koncepcji planowego działania przedsiębiorstwa na długą i krótką metę zamiast tradycyjnego realizatora odgórnych, prawie wszechogarniających dyrektyw planowych. Pozostałe dwie funkcje, tj. koordynacyjna i nadzoru, są koniecznym dopełnieniem pierwszej, podstawowej funkcji planistycznej dyrektora, nabierają jednak one tym większego znaczenia, im silniej eksponowaną i bardziej autonomiczną staje się funkcja inspirująco-nakierowująca. Wykonywanie obydwu tych funkcji nie może sprowadzać się wyłącznie do koordynacji i nadzorowania formalnego przebiegu spraw pilnowania, lecz powinno oznaczać czuwanie organizacyjne i sprawowanie nadzoru nad kształtowaniem merytorycznych, najbardziej węzłowych tylko treści planu przedsiębiorstwa.

### III. OGÓLNA SYNTEZA ROZWIĄZAŃ MODELOWYCH

W praktyce zatem powinny wykształcić się inspirowane oficjalnymi ustaleniami i niepisanymi sugestiami reformy, trzy wymienione wyżej funkcje, które stanowią nowe atrybuty gestii decyzyjnej dyrektora i zmieniają ogólny mechanizm jego władczego działania. Funkcje te zwiększają istotnie rangę i obowiązki planistyczne dyrektora przedsiębiorstwa, skierowując równocześnie jego zainteresowania na zupełnie nowe, lepiej nie rozpoznane dotychczas obszary i problemy działania planistycznego. Od dyrektora oczekuje się umiejętności i zdolności wyjścia naprzeciw aktualnym wyzwaniom reformy planowania, przełamania tradycyjnych nawyków planistycznych i wykształcenia autonomicznej, prospektywnej orientacji działania gospodarczego, opartej na autorytecie merytorycznych realiów. Wewnątrz przedsiębiorstwa istotnym zmianom powinny ulec, głównie z inicjatywy dyrektora punkty wyjścia i organizacja prac planistycznych, procedury negocjacyjne i techniki planowania, a także stosunek dyrektora do innych organów przedsiębiorstwa i podporządkowanych mu szczebli kierowania.

Istotnym zmianom powinna ulec ponadto, zgodnie z zapowiedziami reformy, zewnętrzna sfera powiązań regulacyjnych przedsiębiorstwa, bo funkcje centrum planistycznego- sprowadzone mają zostać do funkcji

analitycznych, informacyjnych i doradczych, przedsiębiorstwa nabierają orientacji na obsługę rzeczywistych potrzeb rynkowych i obowiązuje wymóg kierunkowej tylko zgodności ich działania z planami wyższych szczebli zarządzania<sup>17</sup>. Wykształca to nowy układ stosunków dyrektora przedsiębiorstwa do centralnych i terytorialnych organów założycielskich, które nie mają spełniać już tradycyjnej roli jednostek nadrzędnych wobec przedsiębiorstw, tj. jednostek będących adresatami zadań i wyznaczonych zbiorczo środków realizacji dla podległych im przedsiębiorstw. Organa założycielskie natomiast powinny być współautorami i współrealizatorami ogólnopolskiej polityki ekonomicznej, głównie polityki parametrycznego oddziaływania, stwarzającej niezbędne warunki dla dynamicznego i proefektywnościowego działania przedsiębiorstw<sup>18</sup>. Wszelkie informacyjne i negocjacyjne kontakty między kierownictwem przedsiębiorstw a organami założycielskimi nie powinny równocześnie dotyczyć wąskich, fragmentarycznych tylko aspektów bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstw, lecz winny być rozwijane na całościowej płaszczyźnie obecnej sytuacji i przyszłości rozwoju przedsiębiorstw.

W rezultacie tych przemian modelowych, pozycja pianistyczna dyrektora powinna charakteryzować się następującymi, podstawowymi tendencjami rozwiązań:

1. Dyrektor powinien stać się autonomicznym organem planistycznym, który posiada szerokie uprawnienia do kreowania treści planu i dokonywania wyboru koncepcji planu, ponosząc jednocześnie pełną odpowiedzialność za jego wiarygodność i realność merytoryczną.

2. Wzrastająca rola planistyczna dyrektora powinna być niewątpliwie przenoszona na układ stosunków dyrektor—kolektyw kierowniczy, jak też dyrektor—samorząd pracowniczy, wciągając obydwie te ogniwa władzy do aktywnego współuczestnictwa decyzyjnego na wszystkich podstawowych, a nie tylko końcowych etapach procesu planowania.

3. W stosunku do organów założycielskich dyrektor przedsiębiorstwa powinien być autonomicznym i silnie usytuowanym organem planistycznym, działającym przede wszystkim zgodnie z ogólnymi przepisami ustawowymi i kierującym się zawsze korzyściami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, a nie kryteriami satysfakcjonowania czynników zewnętrznych.

Proces reformowania sylwetki dyrektora przedsiębiorstwa charakteryzuje się znaczną sferą autonomiczności swego występowania, nie musi być jednak procesem pozostawionym samodzielnemu biegowi rzeczy i opartym wyłącznie na zasadzie samokorekty, chociaż osobiste zaangażowanie i wysiłki korekcyjne dyrektora podejmowane we własnym zakresie mają tutaj istotne znaczenie. Aby osiągnąć bardziej powszechnie

<sup>17</sup> Por. W. Baka, *Polska reforma gospodarcza*, Warszawa 1982, s. 18 - 19, 59 - 60 i 62 - 67.

<sup>18</sup> Por. K. Porwit, *Kierunki reformy*, s. 115.

i długotrwałe efekty modyfikacyjne, niezbędne jest szerokie wsparcie tego procesu ze strony poszczególnych dyscyplin wiedzy ekonomicznej, i całego systemu kształcenia kadry kierowniczej, który nie sprostał dotychczas i nadal nie odpowiada wyzwaniom reformatorskim naszych czasów<sup>19</sup>. Jednym z warunków powodzenia wdrażanej obecnie reformy gospodarczej, nie wyłączając jej aspektów planistycznych, jest wypełnienie luki menedżerskiego wykształcenia funkcjonującej już kadry kierowniczej i przygotowanie jej nowych szeregów na potrzeby bliższej lub dalszej przyszłości<sup>20</sup>. Wymaga to odpowiednich zmian treści programów i metod nauczania na studiach dziennych, rozwinięcia i uprzątnienia studiów podyplomowych typu business administration, gdzie poczesne miejsce zajmuje analiza konkretnych przypadków, gry symulacyjne zmiennych ekonomicznych i społecznych, dynamiczne i wariantowe aspekty patrzenia ekonomicznego.

#### POSITION AND PLANNER FUNCTIONS OF AN ENTERPRISE DIRECTOR UNDER CONDITIONS OF THE ECONOMIC REFORM

##### Summary

The article attempts at defining position and planner functions of the State enterprise director which have to be better developed in the effect of the economic reform and in particular through the realization of its in-coming model postulates. The discussion is preceded by the short characterization of new planistic conditioning of an enterprise formed by the radically changed — in relation to the traditional systematic solutions — shaping of the substance and structure of the plan, mode and procedure of its elaboration, integration of the enterprise plan with the central and local ones. Creating a wide ranging planistic independence (in both current and the long-run aspect) and a parametric mechanism of planistic activities, the economic reform calls for a replacement of a administrative and executive model of a director with the one of political and manager, i.e. the profound change in the role and the situation of the planner function of the director. Generally speaking, all mental processes and planner acts of the director concerning the short and the long-run activities of the enterprise can be reduced to the three principal functions: namely inspiring, coordinating and supervising ones. The inspiring function is to occupy the central position among the other, while the remaining functions are the necessary supplement to the first one, yet they gain in their weight as the inspiring function becomes more exposed and autonomous. The planner position of the director should also be increased by granting the director the status of autonomous and strongly situated planning organ, which growing role is imposed on the system of relations: director — managing collective, workers' self-government and founding organs.

<sup>19</sup> Por. A. Jung, *Uczyć menadżerów*, *Życie Gospodarcze* 1978, nr 45, s. 9.

<sup>20</sup> Por. rozważania anonimowego autora (JJ-66) odnoszące się do sytuacji kadrowej naszego budownictwa, lecz mające faktycznie dużo szersze, tj. pozabudowlane i ciągle aktualne, do dzisiaj włącznie, reperkusje praktyczne. *Jaki jesteś dyrektorem?*, *Życie Gospodarcze* 1967, nr 49, a, 6.