

KAZIMIERZ HOFFMANN

ORGANY ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
PAŃSTWOWYCH W ŚWIETLE ZASADY JEDNOOSOBOWEGO  
KIEROWNICTWA

(POZYCJA PRAWNA ZASTĘPCY DYREKTORA)

I

Wśród problemów objętych programem postępu ekonomicznego i społecznego kraju, określonym przez VI Zjazd PZPR, znalazło się też zagadnienie usprawnień i unowocześnienia systemu zarządzania gospodarką narodową<sup>1</sup>. Uchwała pt. „O dalszy socjalistyczny rozwój PRL”, kładąc nacisk na doskonalenie planowania i zarządzania, akcentuje m. in. potrzebę zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw przy jednoczesnym zwiększeniu skuteczności centralnego planowania i kierowania w zakresie problemów i decyzji dotyczących kierunków rozwoju kraju, zasadniczych proporcji gospodarczych, równowagi ekonomicznej. Inspirowano konieczność wzmocnienia jednoosobowego kierownictwa przez dyrektorów przedsiębiorstw oraz ich odpowiedzialności za podejmowane decyzje i całokształt sytuacji w zakładach pracy<sup>2</sup>.

Normatywnym urzeczywistnieniem tych dążeń jest uchwała nr 49 Rady Ministrów z dnia 18 II 1972 r. w sprawie rozszerzenia uprawnień dyrektorów państwowych przedsiębiorstw przemysłowych przemysłu kluczowego i dyrektorów zjednoczeń<sup>3</sup>.

Zakreślony w uchwale wzrost uprawnień i odpowiedzialności dyrektorów przedsiębiorstw i ich zjednoczeń wyraża znaczne przemieszczenie się ośrodków dyspozycji gospodarczej w tradycyjnym trójszczeblowym systemie zarządzania gospodarką danego resortu przemysłu: minister — dyrektor zjednoczenia — dyrektor przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup> Por. VI Zjazd PZPR — Podstawowe materiały i dokumenty, 1972, s. 256.

<sup>2</sup> Por. zarządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 21 I 1971 r. (nie publikowane), wydane w wykonaniu postanowień VII Plenum KC PZPR.

<sup>3</sup> M.P. nr 13, poz. 90. Por. też Z. Rzepka, *O rozszerzeniu uprawnień i obowiązków dyrektorów przedsiębiorstw i zjednoczeń*, PUG 1972, nr 5, s. 154.

Zwiększona samodzielność dyrektorów przedsiębiorstw w zakresie ustalania projektów rocznych planów działalności, decydowania o własnych inwestycjach gospodarczych i socjalnych, swobodniejsze dysponowanie funduszem płac, czy wreszcie enumeratywne określenie podstawowych obowiązków dyrektorów w zakresie operatywnego zarządu szeregiem odcinków ekonomiki przedsiębiorstwa, kształtuje zarazem nową treść odpowiedzialności. Czy pozostanie to bez wpływu na podział obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności na pozostałych członków kierownictwa przedsiębiorstwa?

Przytoczone dyrektywy i decyzje uwypuklają wzrost rangi społecznej problematyki pracy kierownictwa przedsiębiorstwa, eksponując w szczególności rolę dyrektorów w procesie zarządzania powierzonymi im przedsiębiorstwami.

Decyzje majoryzujące pozycję dyrektora w systemie zarządzania przedsiębiorstwem wypływają z racjonalnego przeświadczenia kierownictwa partyjnego i państwowego, iż postęp ekonomiczny i społeczny w naszym kraju urzeczywistnić się może przede wszystkim przez sprawniejsze kierownictwo oraz wydajniejszą i efektywniejszą pracę załóg<sup>4</sup>.

W literaturze przedmiotu, wyrażającej, nota bene, stosunkowo duże zainteresowanie pozycją dyrektora przedsiębiorstwa, panuje zupełne milczenie na temat pozycji i roli jego zastępców do określonych spraw. Wydaje się to nieuzasadnione. W rzeczy samej, proces koncentracji i specjalizacji gospodarczej<sup>5</sup>, postęp naukowo-techniczny, ekonomiczny i organizacyjny, zdają się uwypuklać coraz bardziej rolę wyspecjalizowanych zastępców dyrektora, jako członków kierownictwa przedsiębiorstwa. W praktyce rysuje się zatem tendencja pozornie przeciwna akcentowanemu dążeniu do wzmocnienia jednoosobowego kierownictwa dyrektora.

Wyłania się przeto potrzeba przeanalizowania pozycji, jaką w systemie kierownictwa przedsiębiorstwem zajmują i zajmować powinni zastępcy dyrektora do określonych spraw. Przede wszystkim zacząć by trzeba od analizy pojęcia organów przedsiębiorstwa. W literaturze prawniczej czy ekonomicznej gotowej definicji w tym zakresie nie spotyka się. Przedsiębiorstwo państwowe, jak każda zresztą organizacja, działa przez swoje organy. Bez nich nie mogłoby funkcjonować i dokonywać czynności prawnych. Adam Łopatka stwierdza, że organem danej organi-

<sup>4</sup> Por. VIII Plenum KC PZPR — Przemówienie I Sekretarza KC PZPR E. Gierka — uchwały, 1971, s. 38. E. Gierek stwierdza, że „potrzebne jest nam systemowe podejście i pełne docenianie faktów, że sprawne zarządzanie jest wielką siłą postępu”.

<sup>5</sup> Podstawy prawne dla tworzenia dużych organizmów gospodarczych, jako przejawu koncentracji i specjalizacji, stworzyła uchwała nr 193 Rady Ministrów z dnia 23 X 1969 r. w sprawie kombinatów przemysłowych i budowlanych (M.P. nr 46, poz. 362).

zacji jest jej członek (grupa członków), który według jej statutu organizacyjnego wykonuje pewne działania umowne, uznawane za działania w imieniu danej organizacji, albo po prostu jako działanie tej organizacji<sup>6</sup>. W przytoczonej definicji dostrzec można następujące elementy:

- wymóg określonego upoważnienia prawnego do działania,
- wskazanie indywidualne upoważnionego członka organizacji,
- prawo działania wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- czynności organu mają charakter działania w imieniu organizacji lub działania samej organizacji.

Elementom definicji A. Łopatki odpowiadają postanowienia art. 14 ust. 1 i 6 dekretu o przedsiębiorstwach państwowych<sup>7</sup>. Aczkolwiek w samym dekreście pojęcie organu nie występuje, treść odnośnych sformułowań pozwala stwierdzić, że są nimi dyrektor oraz organy samorządu robotniczego. Art. 14 ust. 1 stanowi bowiem, że dyrektor zarządza przedsiębiorstwem państwowym i reprezentuje je na zewnątrz, natomiast ust. 6 art. 14 określa udział organów samorządu robotniczego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W literaturze prawniczej przeważa pogląd, że zastępcy dyrektora nie są organami przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. J. Górski zawęża spojrzenie na interesującą nas kwestię do osobowości prawnej i w ten sposób wprowadza pojęcie organów osoby prawnej. Są nimi według tego autora: 1) dyrektor i jego zastępcy, 2) główny księgowy, 3) kierownicy zakładów prowadzonych na wewnętrznym pełnym rozrachunku gospodarczym i ich zastępcy, 4) likwidatorzy<sup>9</sup>.

Sprawy majątkowe, jako sfera stosunków cywilnoprawnych, nie wyczerpują jednak pełnego zakresu czynności prawnych oraz faktycznych, dokonywanych przez przedsiębiorstwo, tak w stosunkach wewnętrznych,

<sup>6</sup> Por. A. Łopatka, *Wstęp do prawoznawstwa*, Warszawa 1968, s. 125. A. Wolter, *Prawo cywilne — zarys części ogólnej*, Warszawa 1970, s. 196. Według tego autora, organ składa się z osób fizycznych, które zgodnie z przepisami określającymi ustrój danej osoby prawnej tworzą i urzeczywistniają jej wolę. K. M. Pospieszalski (*O pojęciu organu państwowego*, RPEiS 1972, nr 1, s. 27 i nast.) koncentruje uwagę na takich elementach nieodzownych dla istnienia organu, jak substrat osobowy i kompetencja, wskazując na dwa znaczenia organów: w pierwszym — organ faktycznie działający, w drugim — organ, któremu przypisana została czynność organu faktycznie działającego.

<sup>7</sup> Jednolity tekst — Dz. U. nr 18 z 1960 r., poz. 111.

<sup>8</sup> Por. T. Rabska, *Przedsiębiorstwo jako podmiot administracji gospodarczej*, Poznań 1966, s. 107. Z. Rybicki, *Zarządzanie gospodarką narodową w PRL — zagadnienia administracyjno-prawne*, Warszawa 1963, s. 226 i nast. St. Buczkowski, Z. K. Nowakowski, *Prawo obrotu uspołecznionego*, Warszawa 1971, s. 65.

<sup>9</sup> Por. A. Ohanowicz, J. Górski, *Zobowiązania*, Poznań 1959, s. 260. A. Wolter (*Prawo cywilne...*, op. cit., s. 197) także opowiada się za teorią organów osoby prawnej. Do takich nie zalicza jednak pełnomocnika, stoi bowiem na stanowisku, że organ wchodzi w skład struktury organizacyjnej osoby prawnej, podczas gdy pełnomocnik jest samodzielnym podmiotem prawnym.

jak i zewnętrznych. Sfera zarządzania sprawami przedsiębiorstwa i kierowania nim jest znacznie szersza i obejmuje ponadto kompleks stosunków administracyjnoprawnych, reprezentację przedsiębiorstwa wobec organów i instytucji. Ogólna kompetencja do sprawowania zarządu przedsiębiorstwem oraz reprezentowania jego interesów prawnych i obowiązków, w tym także w sprawach majątkowych, zastrzeżona została dla dyrektora przy współdziałaniu organów samorządu robotniczego. Dyrektor może realizować tę kompetencję osobiście lub też może przekazać (delegować) ją w określonym zakresie czy w określonych przypadkach swym zastępcom. Upoważnienie ustawowe zastępców dyrektora do składania oświadczeń w imieniu przedsiębiorstwa, wynikające z art. 16 ust. 2 dekretu, nie może być realizowane z pominięciem woli dyrektora. Byłoby to sprzeczne z art. 14 ust. 1 dekretu o przedsiębiorstwach. W praktyce decyduje o tym, z mocy tegoż przepisu, dyrektor przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. Czyżni to bądź przez dokonanie regulaminowego podziału pracy pomiędzy członków kierownictwa na szczeblu zarządu, przez działanie własne, bądź też w drodze polecenia służbowego, wydanego w konkretnym przypadku określonego zastępcy. Działania zastępców dyrektora w zakresie spraw majątkowych, polegające na składaniu oświadczeń, upodobniają się do czynności prawnych pełnomocników, z tą jednak różnicą, że zastępca dyrektora wykonuje w tym przypadku czynności prawne na podstawie aktu powołania (nominacji), na podstawie norm ustawowych oraz norm ustrojowych przedsiębiorstwa i stosownie do polecenia służbowego dyrektora, gdy zostało ono wydane. Powstaje więc problem prawny, czy zastępca dyrektora, składający oświadczenie w sprawach majątkowych w imieniu przedsiębiorstwa, występuje jako jego organ.

Dekret o przedsiębiorstwach, zarówno w wersji pierwotnej jak i znowelizowanej, pojęcia organu przedsiębiorstwa czy też organu osoby prawnej nie używa. Kodeks cywilny wprowadził w art. 38 pojęcie organu osoby prawnej, natomiast w art. 41 pojęcie organu zarządzającego. Interpretacja art. 41 kodeksu pozwala wysnuć wniosek, iż chodzi o dyrektora przedsiębiorstwa. Pojęcia organu zarządzającego nie można utożsamiać jeszcze z organem osoby prawnej.

Poddajmy jeszcze analizie charakter stosunku pracy zastępcy dyrektora przedsiębiorstwa państwowego w porównaniu ze stosunkiem pracy dyrektora. Zastępców dyrektora powołuje w zasadzie ten sam organ, który powołuje i odwołuje dyrektora przedsiębiorstwa<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Kompetencja dyrektora wypływająca z art. 14 ust. 1 — szersza niewątpliwie od upoważnienia z art. 16 ust. 2 — pozwala wysnuć wniosek, iż w świetle zasady reprezentacji łącznej pierwszeństwo mieć będzie zawsze dyrektor.

<sup>11</sup> Art. 14 ust. 2 i 3 dekretu o przedsiębiorstwach, § 14-16 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 20 II 1970 r. w sprawie obsadzania i zmian na stanowiskach pracowniczych w radach narodowych oraz w przedsiębiorstwach i instytucjach podporządkowanych radom narodowym (Dz. U. nr 7, poz. 58).

Podstawę zawiązania stosunku pracy, zarówno dyrektora jak i jego zastępców, stanowią akty o tej samej formie — akty powołania, mające charakter aktów administracyjnych<sup>12</sup>, konkretyzowane przepisami dotyczącymi umów o pracę pracowników umysłowych. Akt powołania i odwołania zastępcy dyrektora dokonywany jest na wniosek dyrektora przedsiębiorstwa. Jest to przejaw uznania pozycji dyrektora, jako jednoosobowego kierownika przedsiębiorstwa i przełożonego całej załogi (w której skład wchodzi również zastępcy dyrektora) w zakresie możliwości doboru najbliższych współpracowników.

Odmianą pozycję dyrektora przedsiębiorstwa wobec jego zastępców dostrzec można również w przepisach o samorządzie robotniczym<sup>13</sup>. Kompetencja prezydium rady robotniczej w zakresie opiniowania w sprawach mianowania i odwołania dyrektora, a więc tylko w odniesieniu do dyrektora, pomija zastępców dyrektora. Można by przyjąć, że prezydium rady robotniczej mogłoby także wyrażać opinię w sprawie mianowania i odwołania zastępców dyrektora, jednakże za pośrednictwem dyrektora. Skoro bowiem na jego wniosek zastępcy dyrektora są powoływani, na jego wniosek powinni być też odwoływani.

Innym przykładem różnej sytuacji dyrektora i jego zastępców mogą być przepisy<sup>14</sup> przyznające prawo uczestnictwa z urzędu w obradach wszystkich organów samorządu robotniczego wyłącznie dyrektorowi przedsiębiorstwa. Zastępcy dyrektora mogą uczestniczyć w tych obradach na prawach osób zaproszonych, a nie z urzędu.

Próba analizy stosunku pracy zastępców dyrektora wskazuje dobitnie, że ustawodawca przyjął wprawdzie dla obydwu stanowisk identyczny tryb proceduralny i jednakową formę stosunku pracy, prawną pozycję pracowniczą zastępcy dyrektora podporządkował jednak wyraźnie zasadzie jednoosobowego kierownictwa dyrektora.

Określenie organ przedsiębiorstwa zawiera w swej treści także tę cechę charakterystyczną, iż osoba taka musi posiadać samoistne prawo występowania w imieniu przedsiębiorstwa we wszystkich prawnych i faktycznych przejawach jego działalności, wynikających z celu utworzenia przedsiębiorstwa. Generalne prawo reprezentacji przedsiębiorstwa na zewnątrz przysługuje bowiem tylko dyrektorowi. Przy czynnościach prawnych o charakterze majątkowym, dokonywanych przez zastępców

<sup>12</sup> Odmienny pogląd wyraża Z. Niedbała, *Tryb podejmowania i charakter prawny decyzji powołujących i odwołujących dyrektorów przedsiębiorstw państwowych*, RPEiS 1972, nr 1, s. 49. Autor zauważa, iż „władztwo jako znamię stosunków administracyjnych” nie jest adekwatne dla stosunków: jednostki zwierzchnie — przedsiębiorstwa państwowe, w których dominują funkcje koordynacyjne, fachowa pomoc i reprezentacja.

<sup>13</sup> Art. 14 ust. 6 dekretu o przedsiębiorstwach..., art. 18 pkt 1 ustawy z dnia 20 XII 1958 r. o samorządzie robotniczym (Dz. U. nr 77, poz. 397).

<sup>14</sup> Art. 6 ust. 3, art. 12 ust. 5, art. 13 ust. 5 ustawy o samorządzie...

dyrektora, mamy wprowadzić do czynienia z działaniem osób upoważnionych ustawowo, występujących w imieniu przedsiębiorstwa, ale nie w całym zakresie działalności, lecz tylko w stosunkach majątkowych. Gdy mówimy o organie przedsiębiorstwa, mamy na myśli nie tylko osobę prawną, lecz przedsiębiorstwo jako całość, tj. kategorię ekonomiczną, jednostkę organizacyjną gospodarki uspołecznionej, dla której osobowość prawna stanowi tylko jedną z zasadniczych cech, nie wyczerpującą całości kształtu problematyki prawnej przedsiębiorstwa państwowego.

Dotychczasowe rozważania na temat pozycji prawnej zastępców dyrektora przedsiębiorstwa państwowego, na temat ich miejsca w systemie zarządzania przedsiębiorstwem prowadzą do wniosku, że do organów przedsiębiorstwa stanowisk tych nie można zaliczyć. Pozycja zastępców dyrektora przedsiębiorstwa państwowego, ukształtowana w drodze przepisów prawnych podstawowych, wynikająca z przeprowadzonej analizy, jest pełną konsekwencją przyjęcia i sankcjonowania w prawodawstwie polskim zasady jednoosobowego kierownictwa na szczeblu zarządu przedsiębiorstwa. Nie przesądza to, rzecz jasna, o pozycji faktycznej, o roli tego stanowiska w systemie organizacyjnym i społecznym przedsiębiorstwa, a także o pewnych odstępstwach dokonywanych w drodze przepisów szczególnych.

## II

W dotychczasowych ustaleniach, koncentrowanych na zagadnieniach pojęciowych związanych z pozycją prawną stanowisk kierowniczych szczebla zarządu przedsiębiorstwa, nie wniano w strukturę organizacji kierownictwa, w strukturę procesu zarządzania i kierowania, podział pracy, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

Z prawnego punktu widzenia kierowanie przedsiębiorstwem państwowym ma charakter jednoosobowy. Na szczycie hierarchicznej struktury organizacji kierownictwa znajduje się dyrektor jako jednoosobowy kierownik przedsiębiorstwa, dzielący na zasadzie podziału pracy część atrybutów swej władzy pomiędzy swych zastępców. W praktyce jednoosobowość w zarządzaniu przedsiębiorstwem nie rysuje się tak wyraziście. Pomijam tutaj ograniczenia zasady jednoosobowego kierownictwa wynikające z kompetencji organów samorządu robotniczego. J. Kurnal<sup>15</sup> podkreśla, że w naszych przedsiębiorstwach państwowych dokonuje się pro-

<sup>15</sup> Por. J. Kurnal, *Organizacja kierownictwa w przedsiębiorstwie*, Problemy Organizacji 1967, nr 7, s. 141. Autor wymienia trzy grupy osób uczestniczących aktywnie w tym procesie. Do pierwszej z nich, oprócz dyrektora, zalicza osoby zajmujące najwyższe hierarchicznie stanowiska w przedsiębiorstwie, tzn. zastępców dyrektora do określonych spraw, naczelnego inżyniera, głównego księgowego. Trzeba przyznać, że istotnie wzrosła ranga specjalistów uczestniczących w procesie tworze-

ces uspołeczniania naczelnego zarządzania, tzn. zwiększa się ilość osób biorących udział w procesie przygotowywania i podejmowania decyzji.

Postęp w dziedzinie koncentracji i specjalizacji gospodarczej oraz wiedzy naukowo-technicznej osiągnął faktycznie taki stopień, że jednoosobowy de iure kierownik przedsiębiorstwa jest po prostu zmuszony korzystać z pomocy wyspecjalizowanych zastępców do określonych spraw. Nie ulega bowiem wątpliwości, że wraz ze wzrostem rozmiarów jednostek gospodarczych, wraz z rozwojem sił wytwórczych, komplikuje się zarządzanie<sup>16</sup>.

Przytoczone zjawisko pobudza do refleksji nad kryteriami podziału pracy kierowniczej na szczeblu zarządu przedsiębiorstwa, zakresem uprawnień poszczególnych stanowisk, a w konsekwencji nad zakresem jednoosobowego kierownictwa dyrektora.

Istota jednoosobowego kierownictwa wyraża się z teoretycznego punktu widzenia przede wszystkim w skupieniu centralnego ośrodka dyspozycyjnego przedsiębiorstwa w rękach jednej osoby, tj. dyrektora, który jest przełożonym służbowym wszystkich pracowników, wszelkie decyzje i polecenia służbowe wydawane są przez niego lub też w jego imieniu. On zarządza przedsiębiorstwem i w ramach funkcji rozkazodawstwa ma prawo podejmowania decyzji gospodarczych w sprawach związanych z działalnością przedsiębiorstwa i nie zastrzeżonych dla innych organów. Jemu służy prawo reprezentowania przedsiębiorstwa na zewnątrz. Zapewnia to jednolitość działania przedsiębiorstwa — tak w stosunkach wewnętrznych jak i zewnętrznych.

Sprostanie tym obowiązkom i uprawnieniom wymaga, przy dzisiejszym rozbudowanym systemie zarządzania, włączenia do pomocy jednego lub więcej zastępców dyrektora do określonych spraw, pomiędzy których rozdzielona będzie, na zasadzie podziału pracy, obowiązków i uprawnień, część z tych czynności kierowniczych.

Rozbudowa organizacji kierownictwa przedsiębiorstwa ma jednak swoje granice w celowości i efektywności rozczłonkowania poziomego struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Granice te tworzy potencjalna rozpiętość i zasięg kierowania ze szczebla zarządu przedsiębiorstwa.

Ilość szczebli kierowniczych w pionie i ilość stanowisk kierowniczych w poziomie decydują o kształcie struktury organizacji kierownictwa przedsiębiorstwa, a także o ilości zastępców dyrektora. Zależnie bowiem od zasięgu i rozpiętości kierowania, może ona przybrać kształt struktury „płaskiej”, gdzie jest mało szczebli, a duża rozpiętość kierowania i wiek-

nia decyzji. Czy możemy jednak stwierdzić — jak czyni to autor — że „we współczesnej praktyce naszych przedsiębiorstw zarządzanie przestało być jednoosobowe w rozumieniu tradycyjnym” [.. J i przybiera postać zarządzania kolektywnego?

<sup>16</sup> Por. B. Gliński, *Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, Warszawa 1966, s. 54.

sza ilość zastępców dyrektora, albo kształt struktury „smukłej”, gdzie jest mała rozpiętość kierowania, dużo szczebli kierowniczych<sup>17</sup>, lecz mniejsza liczba zastępców dyrektora.

O ilości zastępców dyrektora i o podziale pracy na szczeblu zarządu przedsiębiorstwa decydują takie czynniki, jak rozmiar i przedmiot jego działalności, stopień wyspecjalizowania, poziom technologiczny, struktura technologiczno-produkcyjna (fazowość procesu produkcyjnego).

Podczas gdy rozważania o rozpiętości i zasięgu kierowania odnoszą się do struktury organizacji kierownictwa opartej na kryterium podziału podmiotowego, to podział pracy dyktowany przez wymienione czynniki oparty jest na kryterium przedmiotowym. W rzeczy samej, podział przedmiotowy ma charakter pierwotny, albowiem przede wszystkim potrzeby wynikające z celu i charakterystyki techniczno-ekonomicznej decydują o kształcie i treści struktury organizacji jego kierownictwa.

Obie te cechy charakteryzują głębokość podziału pracy na szczeblu kierownictwa: wpływają na ilość stanowisk zastępców dyrektora do określonych spraw i na zakres ich działalności zawodowej. Są to w istocie rzeczy podstawowe przesłanki kształtujące strukturę statyczną organizacji kierownictwa przedsiębiorstwa.

### III

Zwróćmy teraz uwagę na pozycję zastępców dyrektora w samym procesie kierowania przedsiębiorstwem, a więc w strukturze dynamicznej.

Art. 14 dekretu o przedsiębiorstwach<sup>18</sup>, stanowiący podstawę prawną dla struktury statycznej organizacji kierownictwa, odnosi się także do problematyki funkcjonowania kierownictwa przedsiębiorstwa. Rozstrzyga bowiem o jednej z funkcji przedsiębiorstwa, mianowicie o zarządzaniu. Należałoby zatem postawić pytanie, w jaki sposób uczestniczą w realizacji tej funkcji zastępcy dyrektora? Chodzi o sformułowanie przesłanek wpływających na podział funkcji kierowniczych na szczeblu zarządu przedsiębiorstwa oraz o rozstrzygnięcie kwestii, czy podział ten ma charakter tylko technicznego podziału pracy, czy też pociąga za sobą również podział uprawnień do kierowania.

Rozważania prowadzone pod tym kątem pozwalają wysnuć następujące usystematyzowane wnioski.

Po pierwsze — w działalności każdego przedsiębiorstwa wyodrębnić można szereg różnorodnych funkcji<sup>19</sup>. Ich ilość i treść jest zależna od

<sup>17</sup> Por. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1969, s. 381.

<sup>18</sup> Art. 14 ust. 1 stanowi, że dyrektor „zarządza” przedsiębiorstwem państwowym i reprezentuje je na zewnątrz”.

<sup>19</sup> Por. H. Witkowski, *Organizacja kierownictwa w przedsiębiorstwie*, Problemy Organizacji 1967, nr 7, s. 153. Na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego, autor wymienia 11 głównych funkcji.

elementów techniczno-ekonomicznych charakteryzujących przedsiębiorstwo. Niektóre z tych funkcji są powtarzalne, tzn. występują w każdym przedsiębiorstwie bez względu na przedmiot jego działalności. Można tu wymienić zarządzanie, politykę kadrową, gospodarkę konserwacyjno-rentową i inwestycyjną, rachunkowość i finanse, administrację ogólną. Zmienne są funkcje odnoszące się konkretnie do przedmiotu działalności danego przedsiębiorstwa (określona produkcja, obrót, usługi itp.)<sup>20</sup>.

Po drugie — do wykonywania określonych funkcji potrzebne są określone, zróżnicowane umiejętności zawodowe (techniczne, ekonomiczne, prawnicze lub inne), wyznaczające rodzaj specjalistycznych kwalifikacji kierowniczych.

Po trzecie — zespół tych funkcji grupowany być może według ich stopnia współprzyczyniania się do osiągnięcia celu (przedmiotu działalności) danego przedsiębiorstwa i powstaje w ten sposób podział na funkcje podstawowe, regulacyjne i pomocnicze<sup>21</sup>.

Po czwarte — struktura ogółu funkcji przedsiębiorstwa, ich cechy mają bezpośredni wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Im bardziej bowiem złożone są cechy poszczególnych funkcji, tym bardziej złożony jest proces samego zarządzania (głębokość podziału pracy kierowniczej, specjalizacja kwalifikacji i czynności).

Po piąte — różnorodność funkcji i towarzyszących im specjalizacji zawodowych, różny charakter tych funkcji (podstawowe, regulacyjne i pomocnicze) oraz wynikająca z nich złożoność sterowania wskazują, że zakres przedmiotowy uczestnictwa zastępców dyrektora w procesie zarządzania przedsiębiorstwem nie jest zależny de facto tylko i wyłącznie od woli jednoosobowo de iure zarządzającego przedsiębiorstwem dyrektora. Swoboda dyspozycji dyrektora w zakresie dokonywania podziału pracy, ustalania treści obowiązków i uprawnień dla jego zastępców doznaje określonych ograniczeń, wynikających z aktu powołania, specjalizacji zawodowej, aktów normatywnych zewnętrznych.

Ogólne ramy obowiązków i uprawnień zastępcy dyrektora przedsiębiorstwa państwowego, przedmiot działalności zawodowej, zakreśla organ wydający nominację (np. zastępca dyrektora do określonych spraw: technicznych, produkcji, ekonomicznych itp.).

Wymogi kwalifikacyjne, a więc specjalizację zawodową, określają obowiązujące taryfikatory, których postanowienia wiążą organ powołujący daną osobę na zastępcę dyrektora do określonych spraw.

<sup>20</sup> Od pojęcia funkcji przedsiębiorstwa należy odróżnić funkcje zarządzania. Pojęcie to rozumiane jest wieloznacznie. Najczęściej do funkcji zarządzania zalicza się określenie celu działania, planowanie, organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczenie zasobów oraz kontrola wykonania (J. Zieleniewski, op. cit., s. 477; J. Kwejt, *Metody i strategia zarządzania*, Warszawa 1968, s. 56, J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1970, s. 264).

<sup>21</sup> Por. J. Zieleniewski, op. cit., s. 399.

Przykładem ograniczeń wynikających z aktów normatywnych zewnętrznych mogą być przepisy prawne, określające w ogólnym zarysie zakres obowiązków i uprawnień poszczególnych zastępców dyrektora, np. do spraw ekonomicznych (głównych ekonomistów), głównych księgowych<sup>22</sup>. Ograniczenie odnoszące się do stanowiska zastępcy dyrektora do spraw ekonomicznych zostało nieco zmniejszone cyt. uchwałą nr 49 Rady Ministrów z dnia 18 II 1972 r. (tzw. karta praw dyrektora). Nie ma bowiem zastosowania w przedsiębiorstwach przemysłowych przemysłu kluczowego, objętych jej regulacją.

Nasuwa się wniosek, że aczkolwiek zakres obowiązków i uprawnień dla zastępców dyrektora przedsiębiorstwa ustala formalnie dyrektor, jako jednoosobowy kierownik przedsiębiorstwa, a zarazem bezpośredni ich przełożony służbowy, w znacznej części zakres ów kształtowany jest prawie niezależnie od woli dyrektora. Determinują ją bowiem przytoczone czynniki zewnętrzne.

W takim razie wydaje się dyskusyjne, czy pełny zakres obowiązków i uprawnień ustalony przez dyrektora dla poszczególnych jego zastępców w regulaminie organizacyjnym, a odnoszący się konkretnie do kierowanych przezeń komórek funkcjonalnych, zakładów i grup przedmiotowych procesu pracy, jest delegowaniem obowiązków i uprawnień przez dyrektora?

Odpowiedź na to pytanie powinna być chyba negatywna. Uprawnienie dyrektora do zarządzania przedsiębiorstwem urzeczywistnia się w tym przypadku przez sam akt stanowienia regulaminu organizacyjnego. W zakresie szczegółowego ustalania treści obowiązków i uprawnień dla swych zastępców jest on jednakże znacznie ograniczony przejawami woli wyrażonymi bądź to przez normodawcę, organ wydający akt erekcyjny, czy też organ powołujący daną osobę na zastępcę dyrektora. W rzeczy samej, to z tych źródeł wywodzi się ogólny zarys obowiązków i uprawnień zastępców dyrektora. Dyrektor sankcjonuje to, lecz nie deleguje. W jaki sposób ostatecznie kształtowany jest podział pracy na szczeblu zarządu oraz na jakich zasadach powinno opierać się delegowanie przez dyrektora obowiązków i uprawnień w sferze zagadnień nie podlegających przytoczonym ograniczeniom?

Przede wszystkim trzeba podkreślić, że zagadnienie delegacji obo-

<sup>22</sup> § 5 ust. 1 uchwały nr 224 Rady Ministrów z dnia 29 VII 1964 r. w sprawie postępu ekonomicznego w gospodarce społecznej i organizacji służb ekonomicznych, w związku z § 12 Wytocznych do uchwały (M.P. nr 55, poz. 260), przepisy uchwały nr 187 Rady Ministrów z dnia 12 V 1959 r. w sprawie rewizji finansowo-księgowych państwowych jednostek organizacyjnych (M.P. nr 58, poz. 278, określające dość szczegółowo zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności głównego księgowego. Uchwała 187 stanowi w § 21 ust. 2, że pod względem hierarchii służbowej i uposażenia stanowisko głównego księgowego jest równorzędne ze stanowiskiem zastępcy dyrektora.

wiązków i uprawnień dyrektora na rzecz swych zastępców i innych odpowiedzialnych pracowników nie zostało objęte normatywną regulacją prawną. Nie ma w istocie przepisów prawnych, które określałyby formalnie prawo delegacji, nie ma też i odnośnego zakazu. Stąd nasuwa się wniosek, iż kwestię tę pozostawiono swobodnemu uznaniu samych dyrektorów.

Sfera zagadnień wypełniających treść obowiązków i uprawnień dyrektora, a nie objętych ograniczeniami, jest dosyć obszerna. W rezultacie przerasta to możliwości czasowe, zawodowe i psychotechniczne dyrektora, powstają więc przesłanki do delegowania części obowiązków i uprawnień.

Dyrektor może przekazać część swych obowiązków i uprawnień, nie może jednak, jak sądzę, zrzec się ich przez zupełne przerwienie na delegowanych skutków zeń wyływających. Jest to swego rodzaju wyłączenie się innymi osobami, w tym przypadku zastępcami dyrektora, w zakresie wykonywania pewnych czynności, związanych z realizowaniem określonych obowiązków i uprawnień dyrektora. Z teoretycznego punktu widzenia, opierając się na teorii prawa administracyjnego, można by to określić jako swego rodzaju dekoncentrację obowiązków i uprawnień kierowniczych dyrektora. W pierwszym rzędzie obejmuje ona prawo wydawania określonych decyzji i poleceń służbowych.

Przyjmując, że dyrektor reprezentuje jednocześnie aparat państwowy, nie będzie mógł przekazać swoich podstawowych w tym zakresie obowiązków, jak przestrzeganie interesów państwa, odpowiedzialność za rezultaty przedsiębiorstwa jako całości, zabezpieczenie poszanowania prawa, wykonywanie planu, zabezpieczenia prawidłowej organizacji przedsiębiorstwa i jego kierownictwa<sup>23</sup>.

Przytoczona lista wypływa z istoty jednoosobowego kierownictwa przedsiębiorstwem, wyraża bowiem treść zasadniczych przesłanek powodzenia przedsiębiorstwa. Powinien zatem skupiać je w swych rękach właśnie dyrektor, a więc ten, który odpowiada wobec państwa za rezultaty i sytuację przedsiębiorstwa.

Z zakresu obowiązków i uprawnień dyrektora, jako zarządzającego przedsiębiorstwem, nie należałoby, jak sądzę, przekazywać zastępcom problematyki podejmowania decyzji i wydawania poleceń — dotyczących organizacji przedsiębiorstwa jako całości, wreszcie w sprawach o zasadniczym znaczeniu dla ekonomiki oraz stosunków przedsiębiorstwa ze światem zewnętrznym. Jako przełożony załogi, dyrektor nie powinien delegować zastępcom kompleksu zagadnień związanych z polityką kadrową w odniesieniu do stanowisk kierowniczych i samodzielnych. Wy-

<sup>23</sup> Por. H. Popławski, *Z problematyki odpowiedzialności karnej dyrektora przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 1966, nr 2, s. 9 i nast.

jatek stanowić tu mogą duże przedsiębiorstwa, w których powołano zastępcę dyrektora do spraw osobowych.

Nasuwa się jeszcze pytanie, czy dyrektor może z kolei przejąć pewne funkcje od swego zastępcy, określone dlań w przepisach prawnych szczególnych (np. dla zastępcy do spraw ekonomicznych)? Jako zarządzający przedsiębiorstwem z mocy ustawy, dyrektor może podjąć decyzję w każdej sprawie, zawiadamiając jednakże o takiej decyzji danego zastępcę.

Przytoczone przesłanki i uwarunkowania, kształtujące podział pracy kierowniczej na szczeblu zarządu przedsiębiorstwem, skłaniają do sprecyzowania wniosków uogólniających na temat roli analizowanych stanowisk kierowniczych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Zastępcy dyrektora występują w analizowanym układzie jako kierownicy określonych pionów organizacyjnych, realizujących bądź to funkcje podstawowe (pion merytoryczny identyfikujący się z przedmiotem działalności przedsiębiorstwa), bądź też funkcje pomocnicze lub pomocniczo-regulacyjne<sup>24</sup>. Zastępcy dyrektora często wykazują duży stopień samodzielności w kierowaniu wyodrębnionymi pionami organizacyjnymi. W tym kontekście trafne wydają się ustalenia tych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, w których przewidziano stanowisko dyrektora naczelnego i dyrektorów do określonych spraw. Sugeruję to jako wniosek *de lege ferenda*.

Układ kilku dyrektorów zbliża się nieco do formy kierownictwa zespołowego. Nie jest to jednak zinstytucjonalizowane kolegium działające według zasad kolegiального kierownictwa, bowiem każdy z zastępców dyrektora wykonuje swe funkcje indywidualnie, jednakże tylko w zakresie dlań określonym. Nie ma prawnych wymogów wspólnego, kolegiального, podejmowania decyzji gospodarczych. I to przesądza o istnieniu jednoosobowego kierownictwa.

Dyrektor przedsiębiorstwa spełnia w tym układzie rolę kierownika ogólnego, zarządzającego działalnością wszystkich pionów organizacyjnych za pośrednictwem swych zastępców do określonych spraw, integrującego wysiłki całości zgodnie z celem głównym i celami cząstkowymi przedsiębiorstwa. Dyrektor spełnia zarazem rolę kierownika określonego pionu organizacyjnego przedsiębiorstwa, podporządkowanego jemu bezpośrednio. W tej ostatniej roli dyrektor jest po prostu członkiem kierownictwa na szczeblu zarządu przedsiębiorstwa, w wykonywaniu tej funkcji upodobnia się do zastępców dyrektora. Tak jak i oni, kieruje bezpośrednio danym pionem, organizuje jego pracę, wydaje szczegółowe dyspozycje podległym kierownikom niższego szczebla, odpowiada bezpośrednio za ich pracę. Nie ma to miejsca w odniesieniu do pozostałych pionów organizacyjnych.

<sup>24</sup> Pojęcie tych funkcji wyjaśnia szerzej J. Zieleniewski, op. cit. s. 260.

Poza przesłankami prawnymi, faktyczny stopień samodzielności zastępców dyrektora zależy jest od własnych kwalifikacji specjalistycznych i kierowniczych i od kwalifikacji zawodowych dyrektora. Im większa jest jego znajomość rzeczy w danym zakresie wyspecjalizowania, tym większa jest zwykle szczegółowość wydawanych przezeń dyspozycji operatywnych dla swych zastępców.

#### IV

Kolejnym problemem pozycji zastępcy dyrektora w układzie jednoosobowego kierowania przedsiębiorstwem jest zagadnienie odpowiedzialności z tytułu pełnienia tej funkcji. Przejawia się ona w trzech znanych formach: jako odpowiedzialność służbowa, karna lub cywilna. Konsekwencją — *de lege lata* — zasady jednoosobowego kierownictwa przedsiębiorstwem przez dyrektora byłaby ponoszona przezeń jednoosobowa odpowiedzialność<sup>25</sup>. Dyrektor sam nie zarządza przedsiębiorstwem, gdyż dzieli swe uprawnienia z organami samorządu robotniczego, sam nie kieruje operatywną działalnością, gdyż pomagają mu w tym jego zastępcy, korzystając w tej mierze z relatywnego stopnia samodzielności. Nasuwa się przeto pytanie, jak przy takim podziale pracy, obowiązków i uprawnień przedstawia się zagadnienie odpowiedzialności, jaka część tej odpowiedzialności przypada na zastępców dyrektora i w jakich okolicznościach? Zakres tematyczny rozważań zostaje tu ograniczony do działań i zaniechań w dobrej wierze i w zakresie przyznanych uprawnień. Czynności i zaniechania powstałe w złej wierze są zindywidualizowane i nie pozostają w kontekście układu: dyrektor a jego zastępcy w procesie kierowania przedsiębiorstwem.

Odpowiedzialność dyrektora i jego zastępców może sprowadzać się przede wszystkim do sankcji za naruszenie normy prawnej, polecenia lub dyrektywy, spowodowanie straty materialnej lub utraty korzyści<sup>26</sup>. Gdy okoliczności pociągające za sobą odpowiedzialność zostały spowodowane bezpośrednim działaniem lub zaniechaniem tylko ze strony dyrektora, obejmuje ona wówczas tylko jego. Gdy naruszenie miało miejsce także w zakresie obowiązków i uprawnień jednego z zastępców dyrektora, wówczas można by zaproponować rozpatrywanie kwestii odpowiedzialności w następujących wariantach: 1) Odpowiada dyrektor sam lub łącznie z danym zastępcą za to, że: a) jako dyrektor przez działanie lub zaniechanie własne w zakresie swych obowiązków i uprawnień współprzyczynił się do powstania sytuacji pociągającej za sobą odpowiedzial-

<sup>25</sup> Wyraźnie podkreślał to art. 14 ust. 1 dekretu o przedsiębiorstwach — przed nowelizacją. Por. też H. Popławski, *Jednoosobowe kierownictwo i odpowiedzialność*, Przegląd Organizacji 1967, nr 7, s. 10 i n.

<sup>26</sup> Por. J. Kwejt, *Metody i strategia ...*, op. cit., s. 332.

ność albo b) widząc, że dany zastępca dyrektora, powołany na to stanowisko, mimo braku wymaganych kwalifikacji zawodowych formalnych i faktycznych, nie potrafi sprostać obowiązkowi, dyrektor nie wystąpił z wnioskiem o odwołanie go z tego stanowiska. 2) Odpowiada zastępca dyrektora z wyłączeniem odpowiedzialności dyrektora, w okolicznościach gdy: a) działanie lub zaniechanie działań przez dyrektora nie miało i nie mogło wywrzeć wpływu na zaistniałą sytuację, a spowodowało ją działanie lub zaniechanie ze strony danego zastępcy dyrektora lub jego podwładnych, czemu w tym ostatnim przypadku zastępca dyrektora mógł zapobiec albo b) działanie lub zaniechanie ze strony dyrektora mogło mieć zapobiegawczy wpływ na zaistniałą sytuację, lecz zastępca dyrektora bez złej wiary nie zwrócił się do dyrektora o podjęcie odpowiednich czynności. 3) Nie odpowiada zastępca dyrektora a tylko dyrektor, gdy ten pierwszy jako wyspecjalizowany fachowiec ostrzegł dyrektora przed skutkami zamierzonych przedsięwzięć, lecz dyrektor — działając w ramach ryzyka — postanowił inaczej, popełniając szkodliwy błąd tzw. sztuki dyrektorskiej.

Nieco inaczej może się układać odpowiedzialność za zdarzenia powstałe przy realizacji obowiązków i uprawnień delegowanych przez dyrektora określonemu zastępcy. Zapatrywania na tę kwestię są zróżnicowane, uważa się bowiem, że po delegowaniu określonych obowiązków i uprawnień:

1) przekazujący pozostaje odpowiedzialny tylko za wybór osoby i za dopilnowanie prawidłowej realizacji przez delegowanego, na ile oczywiście mógł to uczynić<sup>27</sup>;

2) przekazujący nie uwalnia się od odpowiedzialności za wszystko, co uczyni delegowany<sup>28</sup>;

3) delegujący jest całkowicie zwolniony od odpowiedzialności, a odpowiada jedynie delegowany.

Wydaje się, że przekazując część swych obowiązków i uprawnień, dyrektor nie może całkowicie wyzbyć się odpowiedzialności. Może ponieść ją sam lub wspólnie z delegowanym zastępcą. Jako jednoosobowy kierownik przedsiębiorstwa, dyrektor odpowiada za działania lub zaniechania delegowanych. Uwolni go od odpowiedzialności wykazanie prawidłowego wypełnienia swych obowiązków i uprawnień w zakresie doboru kandydata na zastępcę dyrektora (kwalifikacje), należytego określenia

<sup>27</sup> Por. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1967a s. 478, S. Kowalewski, *Odpowiedzialność kierownika*, Przegląd Organizacji 1970, nr 5, s. 236 i nast. Z. Dowgiałło, *Odpowiedzialność kierownika a delegowanie uprawnień*, Przegląd Organizacji 1970 nr 11, s. 517 i nast.; H. Popławski, *Jednoosobowe kierownictwo ...*, op. cit., s. 10 i nast.

<sup>28</sup> Por. Z. Lutosławski, *Człowiek w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1960, s. 40; H. Chmielowski, *Zasady delegowania uprawnień podległych pracownikom*, Przegląd Organizacji 1969, nr 11, s. 166 i n.

i przekazania obowiązków, nadzoru i kontroli nad przebiegiem realizacji, przedsięwzięcia właściwych środków przeciwko nadużyciom<sup>29</sup>. W zbliżony sposób zdaje się precyzować to zagadnienie art. 429 kodeksu cywilnego.

## V

Dokonana analiza, porównania i przemyślenia nad pozycją zastępcy dyrektora w procesie kierowania przedsiębiorstwem państwowym skłaniają do konkluzji, których istotę pragnę wyrazić w kilku zasadniczych stwierdzeniach i postulatach.

Zasada jednoosobowego kierownictwa dyrektora, obowiązująca powszechnie w przedsiębiorstwach państwowych, uwzględniana konsekwentnie w prawie pozytywnym i akcentowana w aktualnym modelu naszej gospodarki, może być uznana za słuszną<sup>30</sup>, lecz jej treści należałoby nadać nowy wyraz prawny i organizacyjny, odpowiadający przemianom zaistniałym w strukturze gospodarki państwowej.

Pozycja prawna, *de lege lata*, zastępcy dyrektora przedsiębiorstwa państwowego pozostaje nieco w tyle za rzeczywistą rolą i pozycją zawodową tego stanowiska w procesie kierowania przedsiębiorstwem, powinna zatem ulec wzmocnieniu. Zasada jednoosobowego kierownictwa dyrektora urzeczywistnia się, w istocie rzeczy, przez indywidualne czynności kierownicze zespołu dyrektorów pod ogólnym kierownictwem dyrektora przedsiębiorstwa, jako organu zarządzającego.

W ramach wniosków *de lege ferenda* można by zaproponować uwzględnienie potrzeby ustawowego określenia organów przedsiębiorstwa, jasnego i precyzyjnego określenia zasady jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności dyrektora, większego wyeksponowania pozycji zastępców dyrektora przez ustawowe podkreślenie ich uczestnictwa w procesie kierowania przedsiębiorstwem, określenia wzajemnych stosunków z dyrektorem i ogólnych ram odpowiedzialności, unormowania zasad i warunków delegowania obowiązków i uprawnień.

Prawny wyraz mogłoby to znaleźć w formie ustawowego wprowadzenia we wszystkich przedsiębiorstwach państwowych instytucji statutów, określających ogólne ramy organizacji, zarządzania i działalności przedsiębiorstw.

Urzeczywistnienie postulowanych zmian stworzyłoby prawne przesłanki dla jednoczesnego, harmonijnego wzmocnienia zasady jednoosobowego kierownictwa dyrektorów jako kierowników ogólnych oraz podniesienia roli zastępców dyrektorów jako specjalistów kierownictwa ope-

<sup>29</sup> Por. H. Popławski, *Jednoosobowe kierownictwo...*, op. cit., s. 10 i n.

<sup>30</sup> Treść rozważań nie miała na celu rozstrzygnięcia alternatywy: kierowanie jednoosobowe czy kolegialne? Traktuję to jako odrębny temat.

ratywnego. W ten sposób stworzone zostaną prawne podstawa dla ogólnego podniesienia sprawności kierownictwa przedsiębiorstwa państwowego.

## LA POSITION JURIDIQUE D'UN REMPLAÇANT DU DIRECTEUR SUR LE FOND DU PRINCIPE DE LA DIRECTION INDIVIDUELLE DE L'ENTREPRISE D'ETAT

### R é s u m é

Dans de modèle actuel de la gestion de l'économie d'Etat s'est manifesté une tendance de l'affermissement de l'indépendance des entreprises, et en résultat — l'affermissement du principe de la direction individuelle des directeurs et de leur responsabilité de décisions prises. On a réalisé cela dans le programme du développement économique et social du pays et dans les actes juridiques. D'autre côté on continue le processus de la concentration et spécialisation économique, on établit des organismes économiques de plus en plus grands, où la gestion devient compliquée. C'est imposé par la nécessité du partage du travail à l'échelle de l'administration de l'entreprise — on met en relief le rôle des remplaçants spécialisés du directeur et cela est en apparence opposé au principe de la direction individuelle. Comment est et comment doit être la position juridique du remplaçant du directeur, sa place dans la structure d'organisation de la direction, dans le processus de direction de l'entreprise, comment divise-t-il la responsabilité avec le directeur — dans la situation où l'entreprise est gérée et dirigée par le directeur lui-même et sa position à cet égard obéit à la volonté du directeur?

Ces considérations aboutissent à la conclusion, que le droit positif conséquemment subordonne le remplaçant du directeur au principe de la direction individuelle du directeur, quoiqu' ils soient désignés par le même organe et leur rapport de travail est le même. Le directeur est l'organe de l'entreprise, il la représente en dehors, il est le chef de tout le personnel, il gère en fait toute l'entreprise en cogestion avec des organes de l'autogestion ouvrière, et il la dirige à l'aide de ses remplaçants. Les remplaçants du directeur au moment de déposer les déclarations dans les affaires de biens agissent en tant que les personnes autorisées légalement, agissant au nom de l'entreprise, mais pas dans tout le domaine de son activité et seulement dans la sphère des affaires de biens. L'analyse de la structure statique et dynamique de l'organisation de la direction mène à une conclusion, que les remplaçants du directeur aux affaires déterminées sont des chefs des sections séparées de l'entreprise, où ils gèrent relativement de la manière indépendante. Ils sont spécialisés du point du vue professionnel et le cadre général de leurs devoirs et de leurs droits résulte de la nomination, partiellement des actes normatifs extérieurs, les uns et les autres précisés par le directeur et aussi d'une délégation de devoirs et des droits du directeur.

La structure de l'organisation de la direction de l'entreprise à l'échelle de l'administration prend en pratique une forme de la direction collective. Ce n'est pas cependant une direction collégiale, car chacun d'eux exerce ses fonctions individuellement et relativement de la manière indépendante, sous la direction générale du directeur gérant individuellement, de iure. U n'existe pas d'une condition juridique requise de prendre des décisions économiques communes-collégiales. Le remplaçant du directeur est responsable du tout ce qui se passe dans sa section d'organisation, sauf que le directeur ait ordonné catégoriquement d'agir de telle manière ou quand le remplaçant n'était pas en possibilité de prévenir de commettre cela par ses subordonnés.

En somme je viens à la conclusion que le principe de la direction individuelle des directeurs — quoique juste — dans son contenu actuel doit être modifié convenablement. Il est souhaitable de déterminer de la manière légale les organes de l'entreprise, de préciser les principes de la direction individuelle et de la responsabilité du directeur, de souligner la participation des remplaçants du directeur dans le processus des rapports réciproques avec le directeur, de déterminer le cadre de la responsabilité. Cela pourrait trouver son expression juridique sous forme de l'introduction légale des statuts pour toutes les entreprises d'Etat.

Ainsi on peut créer les fondements juridiques pour l'affermissement simultané de la direction individuelle des directeurs et l'accroissement du rôle de leurs remplaçants et en conséquence — l'augmentation de l'effectivité de la direction de l'entreprise.