

# Józef Ostrowski

---

## Die Rolle des Direktors in der Leitung des Volkseigenen Gutes in den Bedingungen der Wirtschaftsreform

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 22,  
459-467

---

1988

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Józef OSTROWSKI

**Die Rolle des Direktors in der Leitung des Volkseigenen Gutes  
in den Bedingungen der Wirtschaftsreform**

Rola dyrektora w zarządzaniu przedsiębiorstwem rolniczym  
w warunkach reformy gospodarczej

Роль директора в управлении сельскохозяйственным предприятием  
в условиях экономической реформы

Das Volkseigene Gut ist eine Wirtschaftseinheit, die unter ökonomischer, rechtlicher und organisatorischer Hinsicht ausgesondert wurde. Es realisiert planmäßig die Wirtschaftsaufgaben dank den Produktionsmitteln, die ihm vom Gründungsorgan (Minister, Wojewode) zur Verfügung gestellt wurden. Die Produktionseffekte und ökonomischen Ergebnisse in jedem Unternehmen hängen vor allem von den organisatorischen Leistungen und von dem geltenden Leitungssystem ab. Eine besondere Rolle im Leitungs- und Verwaltungssystem spielt die Leitungskader und ganz besonders der Direktor, da die Effektivität des Wirtschaftens eng mit der Leistung des ganzen Entscheidungsprozesses und Qualität der Realisation der vorgenommenen Beschlüsse verbunden ist.

Im Anweisung-Verteilung-Leitungssystem der landwirtschaftlichen Unternehmen war die Tätigkeit des Direktors weit beschränkt, da die Berechtigungen der höheren Verwaltungseinheiten ausgedehnt waren. In diesem System trat eine Regelmäßigkeit auf: je höhere Verwaltungseinheit, desto größere Berechtigungen besaß sie.<sup>1</sup> Für die unteren Einheiten bestimmte man gerne den Zuständigkeitsbereich, sehr „sparsam“ dagegen die Rechte. Daraus folgte, daß in vielen Fällen die Verantwortung zur Fiktion wurde. Das förderte nicht die Effektivität des Wirt-

<sup>1</sup> J. Gajewski, W. Józwiak, E. Otoliński: *Skuteczność gospodarowania w PGR (Wirksamkeit des Wirtschaftens in VEG)*. PWRiL, Warszawa 1985, S. 28—39.

schaffens und bildete eine der Hauptursachen der Verschlechterung der ökonomischen Ergebnisse zu Ende der 70er Jahre. Es wurde notwendig, das neue ökonomisch-finanzielle System einzuführen, das die Befugnisse des Direktors und des Personals erweitern könnte. Solches System wurde am 1. Juli 1981 eingeführt.<sup>2</sup> Es leitete die Wirtschaftsreform nicht nur in der Landwirtschaft ein, sondern auch in den übrigen Zweigen der Volkswirtschaft.

Das zur Zeit geltende Leitungssystem, das gesetzlich bestimmt wurde,<sup>3</sup> beruht auf den Prinzipien der Selbständigkeit, Selbstverwaltung und Selbstfinanzierung. Diesen Prinzipien gemäß ist der Gewinn ein Beurteilungskriterium für das Unternehmen, weil er die Verwirklichung der Prinzipien der Selbstfinanzierung und Selbständigkeit bedingt und einen günstigen Grund für die Selbstverwaltung bildet. In den Voraussetzungen der Wirtschaftsreform ist der Direktor mit dem Personal des Unternehmens gezwungen, solche technischen, organisatorischen und ökonomischen Lösungen zu finden, die die Zweckfunktion maximalisieren werden, weil sie die einzige Quelle des Betriebsfonds, der Finanzierung der Prozesse der erweiterten Reproduktion und der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gegenüber der Bank bildet.

In dem neuen Verwaltungssystem einen großen Wert mißt man der Arbeiterselbstverwaltung bei. Zwischen dem Direktor und der Arbeiterselbstverwaltung soll sachliche und schöpferische Zusammenarbeit herrschen, für die gut verstandene Interessen des Unternehmens. Die Rolle der Arbeiterselbstverwaltung soll nicht nur auf der formalen Teilnahme am Entscheidungsprozeß, sondern vor allem auf der aktiven, schöpferischen Anregung zu verschiedenen Verbesserungen beruhen, die zur Erhöhung der Arbeitsleistung und Effektivität des Wirtschaftens führen. Die Tätigkeit der Arbeiterselbstverwaltung soll die Besorgtheit um die Entwicklung des Unternehmens und um gewandte Koordination dessen Interessen mit den Interessen des Personals und der einzelnen Mitarbeiter charakterisieren.

Die praktische Verwirklichung der Prinzipien der Selbständigkeit und Selbstverwaltung sichert — im Grunde genommen — dem Direktor und der Arbeiterselbstverwaltung völlige Entscheidungsfreiheit. Die Selbständigkeit des Direktors ist nur durch die Kompetenz der Arbeiterselbstverwaltung begrenzt, die das entscheidende Wort beim Fassen

---

<sup>2</sup> Beschluß Nr. 114 des Ministerrates vom 17. Juni 1981 zum ökonomisch-finanziellen System in VEG und in manchen Vereinigungen des landwirtschaftlichen Ressorts, *Monitor Polski* 1981, Nr. 16, Pos. 126.

<sup>3</sup> Gesetze vom 25. September 1981 über staatliche Unternehmen und über Arbeiterselbstverwaltung im staatlichen Unternehmen, *Dziennik Ustaw*, Nr. 24, 1981, Pos. 122, 123.

der Entwicklungsbeschlüsse (strategische Beschlüsse) hat. Alle Ausführungsbeschlüsse (taktische Beschlüsse) faßt selbständig der Direktor oder von ihm beauftragte Personen. Dafür ist er vor der Arbeiterselbstverwaltung verantwortlich, die das Niveau des aktuellen Wirtschaftens und der Verwaltung des Unternehmens kontrolliert und bewertet. Im Zusammenhang damit ist es schwer zu bestimmen, welchen Einfluß der Direktor und die Arbeiterselbstverwaltung auf die ökonomische Leistung des Unternehmens hat. Vom formalen Standpunkt gesehen, soll man eigentlich getrennt den Einfluß der vorgenommenen Entwicklungs- und Ausführungsbeschlüsse bewerten, was aber unmöglich und unnötig ist.

Das Niveau des Wirtschaftens und die Qualität der Ausführung der vorgenommenen Entwicklungsbeschlüsse entscheiden über den Erfolg und die ökonomischen Ergebnisse des Agrarunternehmens. Sogar die richtigsten Entwicklungsentscheidungen können durch die mangelhafte oder ungeschickte Durchführung verpaßt werden. Daraus kann man Schlußfolgerung ziehen, daß im Selbstverwaltungssystem die Rolle des Direktors nicht begrenzt ist; sein Wissen, seine Kenntnisse, Organisationsfähigkeit und Begabung zur Leitung der großen Arbeitsgemeinschaft entscheidend die Leistungsfähigkeit des Wirtschaftens und die ökonomischen Ergebnisse beeinflussen.

Der Direktor im Selbstverwaltungssystem kann, außer der Möglichkeit, die Ausführungsbeschlüsse selbst zu fassen, auch wesentlich den Inhalt der vorgenommenen Beschlüsse beeinflussen. Er ist meistens Antragsteller und Anreger des Vorbereitungsprozesses. Die Notwendigkeit, die Pläne der Arbeiterselbstverwaltung zur Bestätigung vorzustellen, soll er nicht als eine Beschwerlichkeit oder Begrenzung eigener Aktivität im ganzen Entschlußprozess empfinden. Im Gegenteil — dieses Verfahren soll er als vorteilhaft schätzen. Erstens, sie läßt unerwogene oder falsche Entscheidungen rechtzeitig meiden und die richtigen Konzeptionen bestätigen. Zweitens, durch die Tätigkeit der Arbeiterselbstverwaltung wird das ganze Betriebspersonal zur erhöhten Aktivität angeregt, was die laufende Leitung des Betriebes erleichtert. Daraus folgt die nächste Schlußfolgerung: bei der aktiven und gut arbeitenden Arbeiterselbstverwaltung ist die Rolle des Direktors im ganzen Entschlußprozess nicht beschränkt, vorausgesetzt, daß man praktische und meritorische Gründe und vor allem Interesse des Unternehmens in Betracht zieht.

Wenn aber die Arbeiterselbstverwaltung eine passive Stellung einnimmt, fällt die ganze Verantwortung für die ökonomische Leistung auf den Direktor. In diesem Falle beruht die Rolle der Arbeiterselbstverwaltung nur auf dem formalen Fassen der Beschlüsse, ohne die der

Direktor keine Entscheidung treffen kann. Die Selbstverwaltung wird in dieser Situation durch die geltenden Vorschriften erzwungen und geht nicht aus dem Verantwortungsbewußtsein für die Qualität des Wirtschaftens und der Entwicklung des Betriebes hervor.

Die oben formulierten Feststellungen fanden ihre volle Bestätigung in den Volkseigenen Gütern der Zamość-Wojewodschaft, wo in den Jahren 1984/1985 und 1985/1986 unter der Leitungskader aller Wirtschaftseinheiten eine Umfrage geführt worden ist. Andererseits behauptet man sowohl in dieser Wojewodschaft als auch auf dem Gebiet des ganzen Landes, daß die Volkseigene Güter, die nach derselben Prinzipien wie andere Wirtschaftseinheiten der Volkswirtschaft existieren, ein steifes System darstellen und sich schwer den neuen Bedingungen anpassen. Es erwies sich aber, daß diese Befürchtung nicht zutrifft. Diese Unternehmen — als sie Verfügungsfreiheit kraft der Wirtschaftsreform bekamen — passten sich sehr schnell den veränderten Verhältnissen an. In der ganzen Nachkriegszeit ist das eine neue einzigartige Erscheinung. Sie wurde in den zahlreichen Publikationen<sup>4</sup> beschrieben, bewertet und dokumentiert und ist ein wichtiger Beitrag zur ökonomischen Theorie der Erkenntnisprozesse.

Im Falle der Volkseigenen Güter äußerte sich diese Anpassung u.a. indem, daß diese Einheiten bei der garantierten Selbständigkeit im Bereich der Beschlüsse, Richtungen und Struktur der Produktion unrentable Produktion begrenzt oder ganz beseitigt haben. In der Regel haben die Unternehmen den Ausmaß der Tierproduktion beschränkt, darunter meistens des jungen Mastviehs (wegen der großen Anteilnahme des Kraftfutters). Diese Produktion richtete sich nach den eigenen Möglichkeiten der Futtergewinnung, was zur Erweiterung der Pflanzen-

<sup>4</sup> Siehe u.a.: A. Bieńkowski, W. Łyczek, W. Pulińska: *Reforma w PGR w opiniach kadry kierowniczej (Die Reform in VEG in der Bewertung der Leitungskader)* „Wiś Współczesna” 1983, 7, S. 63—69; W. Głąb: *Ocena skutków działania reformy gospodarczej w państwowych przedsiębiorstwach gospodarki rolnej (Bewertung der Resultate der Tätigkeit der Wirtschaftsreform in VEG)*, „Annales UMCS”, Sectio H, Vol. XX, 1986, S. 254—268; Z. Kaprzyk, L. Wiśniewski: *Reforma PGR po dwóch latach. (Die Reform in VEG nach 2 Jahren)*, „Wiś Współczesna” 1984, 2, S. 72—81; Z. Kaprzyk, L. Wiśniewski, *PGR zreformowane (Reformiertes VEG)* „Życie Gospodarcze” 1986, 26, S. 6; J. Szafrański: *Kierunki zmian w systemie ekonomiczno-finansowym państwowych przedsiębiorstw gospodarki rolnej* [in:] *Metody podnoszenia ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw rolniczych, (Richtungen der Veränderungen im ökonomisch-finanziellen System der VEG* [in:] *Methoden der Verbesserung der ökonomischen Effektivität der VEG*). Polska Akademia Nauk, Instytut Badań Systemowych, Kołobrzeg 1985, S. 59—72; A. Woś: *Warunki realizacji reformy w gospodarce żywnościowej (Die Bedingungen der Realisation der Reform in der Nahrungswirtschaft)*. „Wiś Współczesna” 1986, 8, S. 55—61.

produktion führte. Bei der Analyse der Zahlenangaben in diesem Produktionssektor beobachtet man die Tendenz zur beträchtlichen Erhöhung des Anteils von Getreide, Schmetterlingsblütler und Industriekulturen (vor allem Raps), die beim geringen Arbeitsaufwand die höchste Rentabilität sichern. Einer starken Reduzierung unterliegen die Anbaugebiete der Futterpflanzen in der Feldanbau — besonders von Mais.

Initiator und zugleich Ausführer dieser Veränderungen waren vor allem Direktoren. In der Einführungsperiode der Wirtschaftsreform waren sie ein einziges Verwaltungsorgan, da die Tätigkeit der Arbeiterselbstverwaltung kraft des Gesetzes über besondere Rechtsregulierung in der ersten Zeit der Kriseüberwindung eingestellt wurde.

Die in den Volkseigenen Güter der Zamość-Wojewodschaft gesammelten und zusammengefaßten Angaben bewiesen, daß die Tätigkeit der Arbeiterräte seit ihrer Entstehung bis heute oft zu formal und oberflächlich war, sie richtete sich mehr auf die laufende Aufsicht der Verwaltung als auf die effektive Ausnutzung der potentiellen Produktionsmöglichkeiten.

Die durchgeführten Änderungen der Richtung und Struktur der Produktion in den ersten 5 Jahren der Wirtschaftsreform (1981/1982 — 1985/1986) erwiesen sich als gewinnbringend sowohl in der Zamość-Wojewodschaft, als auch im Ausmaß des ganzen Landes.<sup>5</sup> (Siehe Tab.)

Die Analyse hat ergeben, daß im Vergleich zu den vergangenen 5 Jahren (1976/1977—1980/1981) die Volkseigenen Güter eine allgemeine Erhöhung der Rentabilität nachweisen, die sich besonders in dem Anstieg des Gewinns ausdrückt (um 362<sup>0</sup>/<sub>0</sub>). Diese Verbesserung ist infolge des schnelleren Zuwachstempos von Einkommen (um 203<sup>0</sup>/<sub>0</sub>) und der Vorräte (um 461<sup>0</sup>/<sub>0</sub>) im Vergleich zum Anstieg der Ausgaben (um 185<sup>0</sup>/<sub>0</sub>) eingetreten. Diese Neuordnung trat in den Bedingungen der relativen Senkung des Anteils der Budget-Dotierung in dem allgemeinen Einkommen (von 24,6 auf 12,8<sup>0</sup>/<sub>0</sub>) und der Erhaltung auf dem unveränderten Niveau des Anteils der Löhne in den Gesamtausgaben (etwa 22<sup>0</sup>/<sub>0</sub>) hervor.

Die Ergebnisse, die die Volkseigenen Güter der Zamość-Wojewodschaft errungen haben, erweisen sich als besonders günstig. Ein Beweis dafür ist die Tatsache, daß es auf dem Gebiet dieser Wojewodschaft seit 3 Jahren kein einziges Defizit-Unternehmen gibt, im Gegenteil es gibt einige, die 100 Mio.-Gewinn aufgebracht haben. Besonders gute Ergebnisse erzielte man in den Jahren 1983/1984 und 1984/1985, als

---

<sup>5</sup> J. Andrzejewicz: *Rentowność i dotacje budżetowe PGR w warunkach reformy (Rentabilität und Budget-Dotierungen der VEG in den Bedingungen der Reform)* „Wiś Współczesna” 1987, 3, S. 73—82.

das Zuwachstempo des Gewinns schneller war als das der Kosten. Wenn die Dotierung der Wohnwirtschaft erhalten geblieben würde, könnte der Rückgang der Finanzergebnisse und der Rentabilitätskennziffer im Wirtschaftsjahr 1985/1986 nicht so groß sein. Die Dotierung wurde am 1. Januar 1986 zurückgezogen (über 72 Mio. Zł). Diese Entscheidung und Preiserhöhungen der Produktionsmittel, besonders der Maschinen und Ersatzteile verursachte, daß in der letzten Zeit eine Verschlechterung der ökonomischen Produktionsbedingungen in den Volkseigenen Gütern zu bemerken ist.

Das Volkseigene Gut hat, wegen der bestimmten Situation, keinen Einfluß auf die Vertragspreise, die die Produktionsmittel der industriellen Herkunft betreffen, als auch auf die Amtspreise im Aufkauf der landwirtschaftlichen Erzeugnisse. Trotzdem ist eine vorteilhafte Erscheinung in den Marktverhältnissen hervorgetreten, und nämlich, daß die Direktoren die sich anbietenden Gelegenheiten und die Preissysteme ausgenutzt haben, um die beim Ver- oder Ankauf möglichst günstige Preise zu erreichen. Sie haben u.a. gute Geschäfte abgeschlossen beim Verkauf von Getreide, Ferkel, Laufer und Früchte sowohl an die volkseigene als auch an die Privatbetriebe. Auf diese Weise erreichter Gewinn überragte um etwa 20% Preise, die im staatlichen Ankauf galten. Trotz der Reglementierung und begrenzter Freiheit strebten die Direktoren nach der Gewinnung der Produktionsmittel und materiellen Dienstleistungen zu möglichst niedrigen Preisen und suchten nach neuen Kontrahenten und Versorgungsquellen.

Solche Tätigkeit des Direktors war für die Wirtschaft in den Bedingungen der Markt-Regelung charakteristisch und richtete sich nach dem Erzielen der maximalen Produktions- und ökonomischen Resultate. Man erreichte sie aber meistens auf Grund der eigenen Erfahrung und nicht der einfachen Kalkulation.

Die durchgeführte Umfrage beweist gleichzeitig, daß der Direktor und die Leitungskader völlig bewußt sind, daß auf die ökonomischen Resultate den größten Einfluß ein effektives Wirtschaften mit den ihnen zur Verfügung stehenden Produktionsmitteln hat. Die Leitungskader mißt diesen Problemen große Bedeutung bei und sucht nach neuen Lösungen, die die Arbeitsqualität und -leistung erhöhen könnten. Die Erhöhung der Erträge von einem Hektar und von einem Stück des lebenden Inventars wurde besonders betont. Um diesen Zweck zu erreichen, hat man die Lohnsysteme modifiziert, die im Endresultat der Verbesserung der Arbeitsleistung dienen.

Die Vielfältigkeit der Arbeitsstellen in einem Volkseigenen Gut verursachte, daß die Einführung solcher Prinzipien nicht in allen Unternehmen möglich war. Die besten Ergebnisse erzielte man in der Tier-

produktion, wo die Löhne direkt mit den erreichten Produktionsergebnissen verbunden wurden. Die besten Arbeiter bekamen manchmal doppelt so große Löhne als andere Mitarbeiter, die weniger ergiebig arbeiteten und geringe Erfolge erbringen könnten. Dank solchem Lohnsystem ist der tägliche Tierzuwachs, die Milchqualität und Milchleistung der Kühen erheblich gestiegen. Auf Grund dessen kann man eine Schlußfolgerung ziehen, daß die eingeführten Lohnprinzipien und objektiven Kriterien der Prämienlöhne ein wichtiger Instrument bilden, mit dem der Direktor wirksam die ökonomischen Ergebnisse des ganzen Unternehmens beeinflussen kann.

In der Pflanzenproduktion ist es aber unmöglich, die laufende Belohnung und Prämienbelohnung mit den Produktionsresultaten zu verbinden. Es entstehen bedeutende Schwierigkeiten in der Bestimmung der technischen Arbeitsleistung und dadurch ist es schwer, objektiv die Prinzipien der Prämienbelohnung zu erarbeiten. Notwendigerweise hängt also die laufende Belohnung der Arbeiter der Pflanzenproduktion von der subjektiven Anerkennung, was schlecht die zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflusst und zu Konflikten unter den Mitarbeitern führt.

Der direkte Einfluß des Direktors des Mehrwerkbetriebes auf die Qualität und Termineinhaltung aller agro- und zotechnischen Arbeiten und gleichzeitig auf ökonomische Effektivität der Produktionsprozesse ist begreiflicherweise beschränkt. Da es unmöglich ist, daß der Direktor den Verlauf aller Tätigkeiten im Verlauf des Jahres kontrolliert, spielen die indirekten Glieder der Verwaltung, die zwischen dem Direktor und den Ausführungsarbeiter auftreten, eine große Rolle. Es sind vor allem Spezialisten, die auf der Ebene der Betriebsdirektion arbeiten, Leiter der einzelnen Betriebe und dort beschäftigte Facharbeiter. Eben sie tragen die Verantwortung für das laufende Wirtschaften, da sie den direkten Einfluß auf die Realisation der Aufgaben und zugleich auf die wirksame Arbeit des ganzen Unternehmens haben. Die Direktoren — mit großer Anerkennung der Rolle der indirekten Leitungsglieder — versuchen, diese Stellen mit den besten Mitarbeitern zu besetzen. Eine besondere Bedeutung hat hier die Einstellung der Betriebsleiter, die — wie die Forschungen erwiesen haben — den bedeutendsten Glied der Leitung im landwirtschaftlichen Mehrwerkbetrieb sind.

Auf die Frage, welches von den indirekten Gliedern der Leitung am wichtigsten ist, haben alle Direktoren, ohne zu zögern, geantwortet: Betriebsleiter. Man muß bemerken, daß in den vergangenen Jahren der Rang der Betriebsleiter, infolge der Zentralisierung der Leitung begrenzt wurde, was eben negativen Einfluß auf die ökonomische Leistung und auf das Gewinnen der besten Fachkader hatte.



In den Volkseigenen Gütern der Zamość-Wojewodschaft, wo man die Informationen gesammelt hat, treten bedeutende Probleme in der Werbung der besten Fachleute, Kandidaten für die Stellen in der indirekten Leitung auf. Verhältnismäßig niedrige Löhne, mangelnde sozialen Bedingungen und peripherische Lage der Betriebe im Vergleich zu größeren wirtschaftlichen und kulturellen Zentren spornen nicht zur Aufnahme der Arbeit in diesen Betrieben. Trotz allem beobachtet man, daß je besser der Direktor fachlich vorbereitet ist und mehr operativ arbeitet, desto besser das Leitungssystem funktioniert, beim ähnlichen, fachlichen Vorbereitungs-niveau der übrigen Leitungskader. Daraus kann man folgern, daß die Rolle des Direktors groß war und wird so sein; er hat den entscheidendsten Einfluß auf das Funktionieren des ganzen Volkseigenen Gutes.

Zusammenfassend kann man hervorheben, daß unabhängig von der Aktivität und von dem Verantwortungsbewußtsein der Arbeiterselbstverwaltung, steht die Tätigkeit des Direktors immer im Vordergrund. Er ist ein Organ, das alle Beschlüsse, die mit dem Funktionieren des Betriebes verbunden sind, ins Leben ruft und deren Verwirklichung kontrolliert. Die aktive Arbeiterselbstverwaltung kann die Effektivität des Verwaltungssystems sehr erheben, aber — wie bisher nachgewiesen wurde — der Hauptgewicht der Verantwortung liegt auf der Betriebsdirektion.

Tab. 1. Ökonomische Resultate der Volkseigenen Güter\* in Zamość-Wojewodschaft in den Jahren 1981/1982—1985/1986

(aktuelle Preise)

Wyniki ekonomiczne gospodarstw państwowych w woj. zamojskim

w latach 1981/1982—1985/1986

(ceny bieżące)

Wirtschafts-jahren	Kosten**	Einträge**	Ergebnis	Rentabilität-Kennziffer %
	1000 Zł/ha Ackerfläche			
1981/1982	56,0	60,9	4,94	8,82
1982/1983	91,3	98,8	7,49	8,20
1983/1984	101,3	117,9	16,58	16,37
1984/1985	119,6	134,6	15,04	12,57
1985/1986	146,5	157,0	10,48	7,15

\* Es werden alle VEG in der Zamość-Wojewodschaft untersucht.

\*\* Die Ergebnisse korrigiert um die Differenz der Reserven.

Quelle: Eigene Berechnungen auf Grund Daten der Bank für Nahrungswirtschaft in Zamość.

## STRESZCZENIE

Praca dotyczy roli dyrektora w zarządzaniu państwowym przedsiębiorstwem gospodarki rolnej. Badania przeprowadzono w PPGR woj. zamojskiego w latach gospodarczych 1984/85 i 1985/86.

Zebrane informacje wykazały, że działania samorządu pracowniczego w pierwszych latach funkcjonowania reformy gospodarczej były zbyt często formalne i powierzchowne, nastawione bardziej na bieżącą kontrolę administracji niż na efektywniejsze wykorzystanie potencjalnych możliwości produkcyjnych. W przypadku niezbyt aktywnej postawy samorządu pracowniczego główny ciężar odpowiedzialności za poziom bieżącego gospodarowania, a także za jakość realizacji podjętych wspólnie z samorządem decyzji o charakterze rozwojowym (strategicznym) spadał na dyrektorów przedsiębiorstw. Byli oni inicjatorami i realizatorami zmian w zakresie dostosowania produkcji do warunków przyrodniczo-glebowych i ekonomicznych. Wykorzystywali przy tym nadarżające się okazje celem zakupu środków produkcji i sprzedaży plodów rolnych po możliwie najkorzystniejszych cenach. Poczynania dyrektorów były więc charakterystyczne dla gospodarki w warunkach regulacji rynkowej.

W oparciu o przeprowadzone badania należy wyrazić pogląd, że poziom aktywności i poczucie odpowiedzialności ze strony samorządu pracowniczego oddziałują z pewnością na sprawność całego układu, lecz rola dyrektora jest zawsze pierwszoplanowa, gdyż jest on organem, który wciela w życie i egzekwuje realizację wszystkich decyzji związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

## РЕЗЮМЕ

Статья посвящена роли директора в управлении государственным сельскохозяйственным предприятием. Исследования проводились в госхозах Замойского воеводства в течение 1984/85 и 1985/86 хозяйственных годов.

Исследования показали, что в первые годы функционирования сельскохозяйственной реформы деятельность органов рабочего самоуправления была часто поверхностной и формальной, направленной в основном на текущий контроль администрации, а не на эффективное использование потенциальных производственных возможностей. В случае слабой активности рабочего самоуправления вся ответственность за уровень текущего хозяйствования, за выполнение принятых вместе с самоуправлением решений стратегического характера легла на директоров предприятий. Они были инициаторами и исполнителями всех новаций в области работы по приспособлению производства к почвенно-природным и экономическим условиям. Кроме того, использовали все возможности для покупки средств производства и продажи сельскохозяйственных плодов по как можно более выгодной для хозяйства цене. Таким образом, деятельность директора была деятельностью, характерной для хозяйства в условиях рыночного регулирования.

На основе проведенных исследований следует сделать вывод, что уровень активности и чувство ответственности органов рабочего самоуправления без сомнения влияют на эффективность функционирования всей системы, но роль директора всегда остается первостепенной; директор — это орган, который претворяет в жизнь и наблюдает за выполнением всех решений, связанных с продуктивной деятельностью предприятия.