

Klaus Tragsdorf\*

O TWORZENIU ORGANIZACYJNYCH FORM KIEROWANIA  
ZADANIAMI KOMPLEKSOWYMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
I KOMBINATACH

Wzrastające uspołecznienie produkcji wywiera także wpływ na kształtowanie się organizacji zarządzania. Odnosi się to przykładowo do organizacji kierowania kompleksowymi zadaniami problemowymi w przedsiębiorstwach i kombinatach.

Na przykład w budownictwie maszyn zadania o charakterze kompleksowych rozwiązań problemowych, które są nastawione zwłaszcza na wdrożenie postępu naukowo-technicznego jako głównego czynnika intensyfikacji w przedsiębiorstwach i kombinatach, obejmują:

- 1) innowacje, które wyznaczają przyszły rozwój jednostki gospodarczej,
- 2) przedsięwzięcia rekonstrukcyjne i automatyzacyjne,
- 3) przedsięwzięcia inwestycyjne o dużym nakładzie finansowym i materiałowym,
- 4) dostarczenie zestawu maszyn do momentu przekazania gotowego obiektu.

Tradycyjna forma organizacji liniowo-sztabowej nie wystarcza już do stworzenia organizacyjnych przesłanek dla racjonalnego kierowania takimi kompleksowymi zadaniami problemowymi. Natomiast w przedsiębiorstwach i kombinatach NRD celowe okazało się kierowanie "zleceńowe". Jest to forma organizacyjna w zakładowym systemie zarządzania, która służy kierowaniu realizacją kompleksowych zadań problemowych i która odpowiada zarówno rosnącej dynamice, jak i wzrastającej złożoności i kom-

---

\* Doc. dr habil., Uniwersytet im. K. Marksa w Lipsku.

pleksowości zarządzanych procesów. Jest ona realizowana w ramach interdyscyplinarnej współpracy różnych specjalistów. Funkcjonuje jako immanentna część składowa organizacji liniowo-sztabowej w następujących formach:

1. Kierowania zleceńowego z przewagą cech liniowych, które jest związane z kompetencją zlecania określonych zadań. Kierownikowi zlecenia podporządkowane są bezpośrednio wszystkie siły i środki niezbędne do przygotowania i wykonania kompleksowych zadań problemowych (np. dyrektor budowy urządzeń kombinatu jako kierownik zleceńowy przy realizacji kompleksowego zadania problemowego - "Dostarczenie kompletnych urządzeń").

2. Kierowania zleceńowego z przewagą cech sztabowych, które charakteryzuje się tym, że koordynuje wszystkie niezbędne prace w celu przygotowania i wykonania kompleksowych zadań problemowych i przygotowuje niezbędne decyzje dla kierownika liniowego. Nie ma ono żadnych uprawnień w zakresie podejmowania decyzji i wydawania poleceń (np. pełnomocnik dyrektora kombinatu ds. kontroli przy wykonaniu przedsięwzięć rekonstrukcyjnych).

3. Kierowania zleceńowego o cechach częściowo liniowych i sztabowych, które jest przeważnie stosowane jako organ koordynacyjny dyrektora kombinatu dla wybranych kompleksowych zadań problemowych i jest związane z pewnymi uprawnieniami w zakresie koordynowania, kontrolowania i informowania, z prawem proponowania decyzji. Kierowanie zleceńowe o cechach częściowo liniowych i sztabowych opiera się na wysokiej odpowiedzialności dyrektorów kombinatu i dyrektorów zakładów kombinatu za wykonanie zadania całościowego kombinatu. Jest to warunek wyzwolenia przez kierowanie zleceńowe, dużej aktywności w celu realizacji kompleksowych zadań problemowych w ramach podstawowych decyzji dyrektorów kombinatu (np. pełnomocnik dyrektora kombinatu ds. koordynacji dla wybranych przedsięwzięć inwestycyjnych kombinatu).

Przy wyborze formy kierowania zleconego należy się kierować rodzajem rozwiązywanego zadania i warunkami reprodukcji jednostki gospodarczej.

Wskazówką dla dalszej pracy naukowej jest fakt, że powinno się rozwinąć odpowiedni system kryteriów, który byłby pomocny przy wyborze formy kierowania zleconego.