

Maciej Tymiński

Warszawa

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa przemysłowego w systemie centralnego planowania (1956–1970)¹

Przedmiotem rozważań w niniejszym tekście będzie funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach systemu centralnego planowania w Polsce w latach 1956–1970. Analiza zebranego materiału źródłowego powinna dać możliwość ustalenia rzeczywistego miejsca zajmowanego przez zakłady przemysłowe w zhierarchizowanej strukturze gospodarczej. Istotne będzie tutaj ukazanie roli, jaką odgrywały przedsiębiorstwa w samym procesie ustalania planów, a przede wszystkim, jakimi metodami starały się przewyciężyć bariery stawiane przed nimi przez obowiązujące uwarunkowania ekonomiczne². W tym kontekście zamierzam zwrócić szczególną uwagę na nieformalne mechanizmy umożliwiające badanym podmiotom zdobywanie i poszerzanie choćby częściowej autonomii gospodarczej.

System centralnego planowania był częstym tematem analiz ekonomistów i socjologów w okresie PRL. Wiele prac poświęcono systematyzacji kolejnych faz ustroju gospodarczego oraz omówieniu jego zasad³. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych badacze zwrócili większą uwagę na rzeczywisty przebieg procesu planowania, ukazując nieformalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw oraz powstawanie żywiołowych zjawisk modyfikujących system funkcjonowania gospodarki⁴. Po 1989 r. system nakazowy i przedsiębiorstwo socjali-

¹ Artykuł jest elementem szerszych badań nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1956–1970, uzupełniającym dotychczasowe publikacje autora dotyczące tej tematyki. Dotychczas ukazała się m.in. książka poświęcona nadzorowi partyjnemu nad zakładami przemysłowymi (M. Tymiński, *PZPR i przedsiębiorstwo. Nadzór partyjny nad zakładami przemysłowymi 1956–1970*, Warszawa 2001).

² Rozmiary artykułu nie pozwalają mi zająć się wszystkimi aspektami działalności przedsiębiorstw. Z tych względów nie wszystkie ważne problemy wiążące się z tą tematyką zostaną tutaj poruszone, np. nie zajmuję się tutaj inwestycjami, które stanowią osobny duży problem wymagający odrębnego potraktowania.

³ Zob. np. B. Gliński, *Zarządzanie w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1985; Cz. Bobrowski, *Planowanie gospodarcze. Problemy podstawowe*, Warszawa 1981. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że chyba największy wkład w zrozumienie funkcjonowania gospodarki centralnie planowanej w państwach bloku komunistycznego wniósł węgierski ekonomista János Kornai (J. Kornai, *Antiequilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, Warszawa 1977; idem, *Niedobór w gospodarce*, Warszawa 1985; idem, *The Socialist System. The Political Economy of Communism*, Princeton 1992).

⁴ Trudno w tym miejscu wymienić wszystkie publikacje poświęcone temu problemowi. Chciałbym zwrócić uwagę jedynie na kilka moim zdaniem najważniejszych. Spośród prac autorstwa ekonomistów należy

styczne przestały być dla przedstawicieli nauk społecznych interesującym przedmiotem analiz. Jednocześnie problem funkcjonowania zakładów przemysłowych w systemie komunistycznym nie stał się obiektem szczególnego zainteresowania ze strony historyków zajmujących się okresem PRL⁵. W pracach poświęconych gospodarce epoki realnego socjalizmu kwestie funkcjonowania centralnego planowania były omówione w ogólnym zarysie, a rola przedsiębiorstw w tym systemie oraz nieformalne mechanizmy pojawiające się w gospodarce socjalistycznej zostały jedynie zasygnalizowane⁶. W związku z tym wydaje się pożądane podjęcie tej tematyki oraz porównanie wyników badań prowadzonych przed 1989 r. z historycznym materiałem źródłowym.

W badaniach z lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych zwracano uwagę na występujące w ówczesnym systemie ekonomicznym spontaniczne procesy dostosowawcze, które Jadwiga Staniszkis zaliczyła do tzw. nadbudowy adaptacyjnej⁷. Cechą charakterystyczną tych zjawisk była „żywiolowa decentralizacja władzy”, czy też „nieformalna decentralizacja”⁸, występująca wewnątrz zhierarchizowanej struktury gospodarczej. Przedsiębiorstwa, podobnie jak pozostałe elementy systemu, brały w tych procesach czynny udział. Kierownictwa zakładów prowadziły grę z władzami zwierzchnimi, wykorzystując przede wszystkim swoją przewagę informacyjną. Dyrektorzy starali się w ten sposób uzyskać możliwie największą swobodę działania w ramach istniejącego ustroju ekonomicznego⁹.

Przytaczane tu obserwacje dotyczyły w przeważającej większości zjawisk zachodzących w okresie po 1970 r. Podstawowym celem mojej analizy będzie próba wykazania na podstawie zebranego materiału archiwalnego, że procesy te występowały co najmniej od 1956 r., tzn. od zakończenia okresu stalinowskiego terroru¹⁰. Na marginesie tych rozważań chciałbym również zwrócić uwagę na rolę, jaką odgrywał lokalny aparat partyjny w relacjach pomiędzy zakładami produkcyjnymi i ich władzami zwierzchnimi — zjednoczeniami i ministerstwami.

wspomnieć przede wszystkim publikację zespołu pod kierunkiem Janusza Beksiaka (*Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych*, Warszawa 1981) ukazującą m.in. nieformalne mechanizmy wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w ich stosunkach z władzami zwierzchnimi. Próbą uogólnień tych badań była książka Janusza Beksiaka *Zmiany w gospodarce* (Warszawa 1982). Ważną pozycją analizującą zjawiska nieformalne w procesie planowania była praca Ewy Balcerowicz *Przetarg planistyczny* (Warszawa 1990). Spośród analiz socjologicznych na pierwszy plan wysuwają się opracowania Jadwigi Staniszkis (zob. np. J. Staniszkis, *Patologie struktur organizacyjnych. Próba podejścia systemowego*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1972; eadem, *Struktura jako rezultat procesów adaptacyjnych w organizacji*, w: *Organizacje. Socjologia struktur, procesów i ról*, red. W. Morawski, Warszawa 1976; eadem, *Systemowe uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa przemysłowego w Polsce*, „Przegląd Socjologiczny” 1980, t. XXXII/2).

⁵ Z badań nad przedsiębiorstwem socjalistycznym prowadzonych przez historyków spotkałem się jedynie z opracowaniem zespołu pod kierunkiem M. Kuli pt.: *PZPR w fabryce*, Warszawa 2001.

⁶ Zob. np. Z. Landau, W. Roszkowski, *Polityka gospodarcza II RP i PRL*, Warszawa 1995, s. 88–95, 220–226; J. Kaliński, *Przemiany strukturalne w gospodarce polskiej w latach 1944–1970*, Warszawa 1992.

⁷ J. Staniszkis, *Patologie struktur organizacyjnych. Próba podejścia systemowego*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1972, s. 113–133.

⁸ L. Kolarska-Bobińska, *Centralizacja a niedostateczny zasób środków*, „Gospodarka Planowa” 1980, nr 1.

⁹ Na podobne procesy zachodzące w gospodarce polskiej w drugiej połowie lat 40., a zatem jeszcze przed ostatecznym wprowadzeniem systemu centralnego planowania wzorowanego na rozwiązaniach sowieckich, wskazywał Tomasz Stankiewicz w pracy *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa hutniczego w Polsce w latach 1945–48* (Warszawa 1976, mps rozprawy doktorskiej obronionej na WNE UW).

¹⁰ Okres stalinowski (1949–1956), ze względu na swoją specyfikę, wymaga osobnych badań dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw w systemie centralnego planowania.

Prezentowane badania bazują na dokumentach dotyczących czterech przedsiębiorstw przemysłowych z okolic Warszawy¹¹. Podstawowe źródła w niniejszej pracy stanowią materiały archiwalne PZPR zgromadzone w Archiwum Miasta Stołecznego Warszawy¹² oraz dokumenty ze zjednoczeń znajdujące się w zbiorach Archiwum Akt Nowych¹³. Zebrany materiał, choć dotyczy jedynie czterech przedsiębiorstw, to jednak pozwala zaobserwować podstawowe prawidłowości występujące w relacjach pomiędzy zakładami przemysłowymi a administracją gospodarczą. Szczególnie cenne z tego punktu widzenia są dokumenty wytworzone przez lokalne instancje partyjne, które nie były głównym uczestnikiem omawianych zdarzeń i obserwowały je z pewnego dystansu.

Tekst został podzielony na cztery części. W pierwszej krótko omawiam zasady systemu centralnego planowania oraz metody zarządzania przedsiębiorstwami przez administrację gospodarczą. W drugiej zamierzam zbadać funkcjonowanie przedsiębiorstw w ramach systemu planowania. W trzeciej zajmę się kooperacją w systemie nakazowym i metodami stosowanymi przez przedsiębiorstwa dla przezwyciężenia problemów z dostawami surowców. Wreszcie w ostatniej części postaram się odnieść do zasygnalizowanych wyżej problemów badawczych.

Przedsiębiorstwo administrowane

W PRL przedsiębiorstwa, jak cała gospodarka, zostały podporządkowane rozbudowanej państwowej administracji gospodarczej. Takie usytuowanie zakładów produkcyjnych było konsekwencją wprowadzenia w państwach realnego socjalizmu zasad centralnego planowania¹⁴, co oznaczało dążenie do objęcia decyzjami centralnych organów planistycznych¹⁵ niemal wszystkich sfer życia gospodarczego. W tak skonstruowanym systemie przedsiębiorstwa stały się w znacznej mierze częścią rozbudowanego aparatu biurokratycznego, ich kierownicy zaś urzędnikami.

W ramach systemu centralnego planowania określano w możliwie najbardziej szczegółowy sposób wszystkie wielkości w niemal wszystkich dziedzinach wytwórczości i usług. Ze względu na rozmiary i drobiazgowość wymagało to rozbudowanego aparatu administracyjnego, kluczowe znaczenie odgrywały tutaj ministerstwa branżowe oraz podporządkowane im zjednoczenia

¹¹ Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego w Pruszkowie, Zakłady Przemysłowe im. 1 Maja w Pruszkowie produkujące obrabiarki, Fabryka Kabli w Ożarowie, Fabryka Urządzeń Dźwigowych w Mińsku Mazowieckim.

¹² Zespoły: Warszawskiego Komitetu Wojewódzkiego (WKW), Komitetów Powiatowych (KP) PZPR w Pruszkowie i Mińsku Mazowieckim oraz Komitetów Zakładowych (KZ) z Zakładów Naprawczych Taboru Kolejowego Pruszków, Zakładów Przemysłowych im. 1 Maja w Pruszkowie oraz Fabryki Kabli w Ożarowie.

¹³ Zespoły: Zjednoczenia Zakładów Naprawy Taboru Kolejowego (ZjZNTK), Zjednoczenia Przemysłu Kablowego i Sprzętu Elektrotechnicznego „Elkam” (Elkam) oraz Zjednoczenia Przemysłu Budowy Maszyn Ciężkich „Zemak” (Zemak), zostaną również wykorzystane jako uzupełnienie materiały archiwalne z dwóch przedsiębiorstw — Zakładów Naprawczych Taboru Kolejowego w Pruszkowie oraz Fabryki Urządzeń Dźwigowych w Mińsku Mazowieckim.

¹⁴ Proces wprowadzania systemu centralnego planowania opartego na wzorach sowieckich zakończył się w Polsce na przełomie lat 40. i 50., zob. na ten temat A. Jezierski, *Transformacja systemu gospodarczego Polski w latach 1944–1948*, referat wygłoszony w Katedrze Historii Gospodarczej WNE UW, Warszawa, listopad 1999.

¹⁵ W pierwszej połowie lat pięćdziesiątych centralnym organem planistycznym w Polsce była Państwowa Komisja Planowania Gospodarczego, zastąpiona po 1956 r. przez Komisję Planowania przy Radzie Ministrów.

(do 1958 r. centralne zarządy). Wstępne propozycje władz centralnych były dzielone pomiędzy resorty, które przekazywały je kolejnemu szczeblowi struktury gospodarczej. Z kolei zjednoczenia rozdysponowywały je pomiędzy podległe przedsiębiorstwa. Zakłady produkcyjne na podstawie przekazanych propozycji budowały własny projekt, przekazując go na wyższy szczebel itd. Taka sytuacja mogła powtarzać się kilkakrotnie aż do ostatecznego przygotowania planu. Ten tryb ustalania wielkości produkcji zyskał w literaturze nazwę procedury członka planistycznego¹⁶.

Ostatecznie sformułowany plan centralny dzielono ponownie na plany ministerstw, następnie zjednoczeń, a w końcu przedsiębiorstw¹⁷. Zadania produkcyjne, sformułowane z reguły w formie różnego typu dyrektywnych wskaźników¹⁸, miały charakter nakazów, tj. zobowiązania przedsiębiorstwa do wykonania wielkości zapisanych w planie. Jednocześnie organizacjom gospodarczym przyznawano na zasadach centralnego rozdzielnictwa surowce, półprodukty i siłę roboczą. Podobnie jak w przypadku zadań produkcyjnych, przydziały środków produkcji były wyrażane przede wszystkim w wartościach naturalnych. Na zapisane w planie materiały i pracowników przyznawano tzw. limity finansowe. Wielkości te były określane w ramach funduszy przeznaczonych na dany rok działalności i nie mogły być przesuwane z funduszu do funduszu czy też z okresu na okres. W ten sposób wyznaczano fundusz płac, fundusze na surowce i materiały, paliwo, maszyny itp.

Od początku lat 50., przez cały okres istnienia PRL, centralny plan opierający się na opisanym mechanizmie nakazowo-rozdzielczym był podstawowym instrumentem zarządzania podmiotami gospodarczymi przez władze partyjno-państwowe. Jednak po 1956 r. liczbę nakazów starano się ograniczyć, a w większym stopniu wykorzystywać mechanizmy, które nie były ściśle określonymi poleceniami. Miały one pobudzać do większej efektywności ekonomicznej w przedsiębiorstwach. Tego typu bodźcami ekonomicznymi były tzw. zadania premiowe, które wysokość premii łączyły z wykonaniem jakiegoś wskaźnika towarzyszącego nakazowej „produkcji brutto”. Należały do nich np. wielkości określonych asortymentów produkcji, poziom zużycia poszczególnych czynników wytwórczych, wielkość produkcji eksportowej, czy bardziej ogólne mierniki rentowności lub poziomu kosztów.

Instrumenty związane z funduszami premiovymi mogły być skonstruowane na dwa sposoby. Niewykonanie zadania mogło łączyć się ze zmniejszeniem lub nawet utratą nagrody albo premii, jednak jego przekroczenie nie było kojarzone z dodatkowym wynagrodzeniem. Ilustracją tej zasady jest decyzja Zjednoczenia ZNTK z 1967 r., według której „przyznanie premii za II i III kwartał br. będzie w poważnym stopniu uzależnione od pełnego wykonania planu dostaw części zamiennych w[edług] wartości i ilości. Zakładom, które tego planu nie wykonają, premia będzie odpowiednio zmniejszona”¹⁹. Inną metodą, na co zwrócił uwagę Janusz Beksiak, było „szeroko stosowane rozwiązanie, w którym przekroczenie zadanej (planowej) wielkości produkcji brutto wywołuje automatyczne zwiększenie (...) funduszu płac i funduszy premiovych”²⁰. Przykładem tego typu instrumentu, pozwalającego na wypłatę dodatkowych wynagrodzeń za rosnącą wielkość produkcji, był utworzony w 1956 r. fundusz zakładowy skierowany zarówno do kierownictwa, jak i załóg przedsiębiorstw.

¹⁶ Cz. Bobrowski, op. cit., s. 99–102.

¹⁷ Plany były ustalane z reguły na okresy pięcioletnie, roczne, a nawet kwartalne i miesięczne. Z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstw najistotniejsze były plany roczne.

¹⁸ Najważniejszym z nich był wskaźnik produkcji brutto określony w wielkościach naturalnych.

¹⁹ AAN, ZjZNTK, 1108/2/10, k. 24, Protokół z Kolegium dyrektorów ZNTK, 13 VI 1967 r.

²⁰ J. Beksiak, op. cit., s. 63.

Administracja gospodarcza często narzucała zakładom dodatkowe zadania, nie związane bezpośrednio z planem bądź go uzupełniające w trakcie roku. Bódczem do ich wykonania były przyznawane z tego tytułu specjalne nagrody. Przykładowo zarządzeniem z 25 sierpnia 1959 r. dyrektor zjednoczenia zobowiązał „[d]yrektora Fabryki Urządzeń Dźwigowych w Mińsku Mazowieckim (...) do wykonania poza ustalonym bilansem 13 suwnic, [przy czym]uwzględniając znaczne obciążenie zakładów, wynikające ze zwiększonego programu produkcji suwnic, przyzna[] za wykonanie niniejszego zarządzenia nagrodę (...) ogółem zł 250 000 — za terminowe wykonanie (...), wypłata [miała dojść do skutku] kwartalnie pod warunkiem pełnego wykonania planu kwartalnego w asortymencie suwnic”²¹.

Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że władze zwierzchnie starały się zarządzać nie tylko sprawami produkcji w przedsiębiorstwie. Polecenia wydawane przez zjednoczenia i ministerstwa obejmowały również organizację i codzienne funkcjonowanie zakładów, a stopień szczegółowości czy też problematyka tych decyzji dochodziły niejednokrotnie do poziomu absurdu. W czerwcu 1967 r. premier w związku z niedostateczną dyscypliną pracy, co „uwidacznia się szczególnie w korzystaniu z usług stołówek pracowniczych rozpoczynających wydawanie obiadów przed zakończeniem pracy”, zwrócił się do ministrów „o ustalenie zasad korzystania przez podległych pracowników z usług stołówek pracowniczych”²².

Podobne polecenia powstawały również na niższych poziomach administracji. 30 kwietnia 1960 r. minister komunikacji zarządzeniem w sprawie utrzymania orkiestr w resorcie ustalił, iż maksymalną granicą ćwiczeń i prób dla orkiestr zakładowych będą 24 godziny miesięcznie²³. Jednak najciekawszym przepisem jest zarządzenie departamentu socjalnego tegoż samego ministerstwa. Na podstawie „Przepisów kulinarnych dla stołówek pracowniczych”, wydanych przez Ministerstwo Handlu Wewnętrznego, wspomniany departament opracował zarządzenie nr KS 3–4/12/64 z 23 stycznia 1964 r., w którym regulowano normy zużycia surowców w stołówkach zakładowych. Według tych nakazów m.in. przeciętna waga ziemniaków w talerzu zupy powinna wynosić 118 g, ilość zaś tego samego warzywa w drugim daniu nie powinna przekraczać 250 g²⁴. Przytoczone tu zarządzenia rzecz jasna nie dominowały wśród poleceń przekazywanych przedsiębiorstwom, jednak dobrze obrazują tendencje administracji gospodarczej do regulowania nawet najdrobniejszych dziedzin funkcjonowania zakładów.

W przeważającej części decyzje administracji gospodarczej podejmowane były z pominięciem formalnych reguł tworzenia przepisów, przy czym było to typowe nie tylko dla uregulowań dotyczących sfery gospodarczej. Michał Federowicz, Anna Iwanowska i Tomasz Żukowski zwracają uwagę, iż „mamy tu do czynienia z kreowaniem prawa na wszystkich szczeblach hierarchii. W strukturze zarządzania gospodarką obserwuje się to od samoistnych uchwał Rady Ministrów, a kończąc na prawie powielaczowym poszczególnych ogniw gospodarczych”²⁵. Podobną opinię, na podstawie badań przeprowadzonych w 1971 i 1972 r., wyrażali Jacek Kurczewski i Kazimierz Frieske, pisząc, iż powstał „podsystem prawa docierający do [przedsiębiorstw] poprzez szczeble hierarchii organizacyjnej, złożony przede wszystkim ze

²¹ AAN, Zemek, 959/37/9, t. I, k. 594–595, Zarządzenie Dyrektora Generalnego Zemek z 25 VIII 1959 r.

²² AAN, Zemek, 959/11/1a, k.16, Pismo Prezesa Rady Ministrów z 20 VI 1967 r.

²³ Biuletyn Ministerstwa Komunikacji, 1960, nr 23, poz.149.

²⁴ AAN, ZJZNTK, 1108/4/115, k.410–412, Protokół rewizji finansowo–księgowej w ZNTK Pruszków, 28 X 1969r.

²⁵ M. Federowicz, A. Iwanowska, T. Żukowski, *Ład administracyjny w zarządzaniu gospodarką*, w: *Człowiek w systemie gospodarowania*, t.1, Białystok 1986, s. 137.

szczegółowych przepisów i rozporządzeń resortowych oraz branżowych, tworzących tzw. prawo powielaczowe²⁶.

Mnogość szczegółowych poleceń wydawanych przedsiębiorstwom wymagała również drobiazgowej i częstej kontroli. Prowadziły ją Najwyższa Izba Kontroli, oddziały Narodowego Banku Polskiego, komisje resortowe, ale przede wszystkim bezpośrednio kierujące przedsiębiorstwami zjednoczenia. O ile kontrole resortowe czy NIK miały raczej charakter okazjonalny, o tyle rewizje przedsiębiorstw prowadzone przez zjednoczenia odbywały się przynajmniej raz do roku, a na ogół częściej. Na uciążliwość tych działań administracji gospodarczej wskazuje dyskusja podczas otwartego zebrania POP w ZP 1 Maja w październiku 1967 r. Wobec skarg przedstawicieli przedsiębiorstwa na zbyt częste kontrole dyrektor zjednoczenia zapewniał, iż „ograniczy [je] do minimum wynikającego z nadzoru, jaki ma zjednoczenie nad zakładem”²⁷.

Rewizje prowadzone przez przedstawicieli zjednoczeń rzeczywiście mogły być uciążliwe dla kierownictw przedsiębiorstw. Rutynowa kontrola prowadzona przez zjednoczenie trwała na ogół około miesiąca. W 1960 r. w ZNTK w Pruszkowie rewizję dokumentalną rozpoczęto 6 września, a zakończono 15 października, w następnym roku zaś rewidenci przeprowadzali kontrolę od 4 do 30 września. W 1967 r. sprawdzanie działalności oddziału inwestycyjnego w Fabryce Kabli w Ożarowie trwało od 15 maja do 17 czerwca. W szczególnych przypadkach rewidenci mogli przebywać w przedsiębiorstwie nawet dłużej. W 1957 r., gdy wobec kierownictwa Fabryki Kabli wysunięto zarzuty o nadużycia, kontrolerzy różnych szczebli administracji gospodarczej i Ministerstwa Kontroli przebywali w zakładzie niemal całe drugie półrocze.

Długotrwałe kontrole łączyły się z drobiazgowym sprawdzaniem wypełniania przez przedsiębiorstwo poleceń nadsyłanych przez wyższe szczeble administracji gospodarczej. Lustracja obejmowała nie tylko działalność produkcyjną, ale również odnosiła się do wypełniania wytycznych dotyczących pozostałych sfer funkcjonowania zakładów. Stąd obok kontroli wykonywania planu remontów generalnych sprawdzano, czy stołówki i orkiestry zakładowe nie przekraczają przepisów określonych wyżej cytowanymi rozporządzeniami. Szczególną uwagę kontrolerów zwracały wszelkie umowy zawierane z tzw. jednostkami gospodarki nieuspołecznionej, a więc kontrakty podlegające ścisłemu nadzorowi wyższych szczebli administracji gospodarczej. W 1969 r. w ZNTK rewidenci zjednoczenia wykazali bardzo duże zainteresowanie umową na oczyszczenie i wywóz fekaliów z osadników na terenie zakładów, w 1960 r. zaś w FUD obiektem wyjątkowego zaciekawienia był kontrakt, jaki podpisał zakład z prywatną firmą, na dostarczanie wody sodowej.

W efekcie kontroli zakłady otrzymywały zestawy zarządzeń pokontrolnych szczegółowo opisujących działania, które należało przedsięwziąć. Podobnie jak wcześniej kontrola, tak i zarządzenia pokontrolne obejmowały bardzo szeroką i zróżnicowaną sferę spraw. W 1968 r. w ZNTK obok zalecenia, aby „[w]ykorzystać dane załącznika Nr 7 (...) prot[okołu] do przeprowadzenia analizy przyczyn nieosiągnięcia planowanej rentowności na całym szeregu asortymentów produkcji i wyciągnąć wnioski z tego wynikające”, znalazł się wniosek o wyjaśnienie „zasadność[ci] odnowienia mieszkania pracowniczego [zaliczonego] w ciężar kosztów działalności pozaoperacyjnej”²⁸.

²⁶ K. Frieske, J. Kurczewski, *Przepisy prawne a rola zawodowa dyrektora*, „Zarządzanie”, luty 1974, s. 26; zob. również T. Gruszecki, *Przeciw Polsce prawa powielaczowego*, „Przegląd Techniczny” 1982, nr 6, s. 15–17.

²⁷ APW, KZ ZP 1 Maja, 169/IV–1, k. 313, Protokół z otwartego zebrania POP, 13 X 1967 r.

²⁸ AAN, ZjZNTK, 1108/4/114, k. 21, Zarządzenia porewizyjne ZjZNTK dla ZNTK Pruszków, 28 XI 1968 r.

Dążenie do szczegółowego kontrolowania wszelkich dziedzin działalności przedsiębiorstw prowadziło w praktyce do niewydolności całego systemu nadzoru i ograniczonych, w porównaniu z ambicjami przedstawicieli administracji gospodarczej, możliwości bezpośredniego zarządzania przedsiębiorstwami. Powyższe problemy dobrze obrazują kłopoty dyrektora zjednoczenia z ZP 1 Maja, który mówił w sierpniu 1963 r.: „w zjednoczeniu wiedzieliśmy, że sytuacja w zakładzie jest zła, ale w 1962 r. na podstawie zachodzących przemian (...) sądziliśmy, że następują zmiany na lepsze. W 1962 r. zorganizowaliśmy kolegium, (...) miałem wrażenie, że w 1 Maja jest lepiej (...) okazało się inaczej. Od początku pierwszego półrocza 1962 r. nie pokazywałem się na zakładzie, miałem przekonanie, że jest lepiej, ale kiedy przyjechałem na zakład zauważyłem cofnięcie się w tył [sic!]”²⁹. Przedsiębiorstwo ukrywało rzeczywisty stan swojej gospodarki, tak że dyrektor zjednoczenia mógł mieć wrażenie, że zmiany idą „na lepsze”, gdy w praktyce zakład coraz bardziej popadał w kłopoty i „cofał się w tył”. Problem cytowanego dyrektora wynikał z otwierania się przed przedsiębiorstwami pola dla posunięć oportunistycznych wobec wyższych szczebli hierarchii gospodarczej.

Przedsiębiorstwo planujące

Wykorzystywanie tych możliwości bardzo wyraźnie uwidoczniło się podczas procesu planowania, mającego zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania zakładów. „Przedsiębiorstwo usił[owało] zmaksymalizować korzyści polityczne, a więc rozmaite ulgi, dotacje, dopłaty i zwolnienia pozasystemowe. Osiąganie tych korzyści było komplementarnym, w stosunku do zysku, motywem gospodarowania przedsiębiorstwa”³⁰. Cele te przedsiębiorstwa starały się realizować w ramach procedur planowania pomiędzy poszczególnymi szczeblami hierarchii gospodarczej. W efekcie powstawały relacje o charakterze quasi-kontraktowym, które można określić jako „przetarg planistyczny”³¹.

Ewa Balcerowicz definiuje przetarg planistyczny jako szczególny rodzaj przetargu międzyszczegółowego charakteryzującego się „manipulowanie[m] organizacjami z sąsiednich szczebli hierarchii za pomocą nadawanych informacji”. Kryterium wyodrębnienia przetargu międzyszczegółowego spośród innych jest formalna nierównorzędność organizacji biorących w nim udział. Specyfika jego odmiany planistycznej wynika z charakteru systemu nakazowego, w którym relacje przetargowe koncentrują się w procesie planowania, co odróżnia je od podobnych zjawisk występujących np. w koncernach gospodarki rynkowej³².

W ramach przetargu planistycznego można wyróżnić trzy podstawowe fazy. W pierwszej, obejmującej okres planowania, przedsiębiorstwo starało się uzyskać jak najkorzystniejszą kombinację zadań i środków w ramach opracowywanego planu. W drugiej, przypadającej na okres realizacji planu, charakterystyczne były działania zmierzające do zmian ustalonych już wielkości planowych. Koniec tej fazy zbiega się z końcem okresu, dla którego opracowywany był dany plan. Trzecia, mająca miejsce po zakończeniu realizacji planu, występowała w przypadku gdy przedsiębiorstwu nie udało się wypełnić zadań planowych i na drodze negocjacji

²⁹ APW, KMiP Pruszków, 79/IV-28, k. 59, Protokół z posiedzenia KMiP w Pruszkowie, 29 VIII 1963 r.

³⁰ W. Frąckowiak, *Strategie przedsiębiorstwa w gospodarce nadmiaru i niedoboru*, Poznań 1992, s. 1, 86.

³¹ Problem przetargu planistycznego poruszają m.in.: E. Balcerowicz, *Przetarg planistyczny*, Warszawa 1990; B. Błaszczak, *Rola i uwarunkowania planowania w organizacjach gospodarczych*, „Materiały i Studia”, nr 20, Warszawa 1980; E. Balcerowicz, *Przetargi w procesie tworzenia i realizacji planów*, w: *System funkcjonowania gospodarki a planowanie w organizacjach gospodarczych*, red. M. Dąbrowski, „Materiały i Studia”, nr 19, Warszawa 1980; *Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych*, red. J. Beksiak, Warszawa 1981.

³² E. Balcerowicz, op. cit., s. 43-44.

próbowało dokonać zmiany planu za zakończony już okres. Ewa Balcerowicz stosuje podobny, choć nie identyczny, podział: pierwszą fazę — właściwego planowania — widzi jako trzy następujące po sobie etapy — wstępny, projektu planu oraz planu. Druga, a zarazem ostatnia faza obejmuje okres realizacji planu. Różnica polega na pominięciu przez badaczkę trzeciej fazy, tj. okresu po zakończeniu obowiązywania danego planu produkcji³³.

Pierwsze sygnały wskazujące na chęć prowadzenia negocjacji ze zjednoczeniem przedsiębiorstwa wysyłały już podczas przekazywania dyrektyw do planu. W czasie kolegiów zjednoczeń, podczas których przekazano przedstawicielom przedsiębiorstw pierwsze wskaźniki do planu, dyrektorzy zgłaszali obiekcje co do realności przedstawionych im dyrektyw, przy czym najczęściej pojawiały się wątpliwości co do propozycji dotyczących zatrudnienia i funduszu płac, choć negowano również inne. Dominowały stwierdzenia, iż „przedsiębiorstwo otrzymało za niski wskaźnik płac”, „za nisko został ustawiony wskaźnik zatrudnienia”, „uruchomienie przez przedsiębiorstwo trzeciej zmiany wymaga zwiększenia zatrudnienia”³⁴. Zachowanie dyrektorów miało podwójne znaczenie, z jednej strony sygnalizowało gotowość przetargową, z drugiej dawało zjednoczeniu argumenty w jego targach z ministerstwem.

Powstaje w tym miejscu pytanie, czy proces przetargowy nie rozpoczął się jeszcze przed wyznaczeniem wskaźników przez zjednoczenia. Badane przeze mnie materiały nie pozwalają na jednoznaczne postawienie takiej hipotezy. Nie można jednak wykluczyć, iż dyrekcje przedsiębiorstw starały się jeszcze na etapie przygotowywania wskaźników wpłynąć na ich wielkość w kontaktach ze zjednoczeniami, które formułowały zadania dla przedsiębiorstw na podstawie wyników z lat poprzednich. Na tego typu zjawisko w odniesieniu do przetargu pomiędzy centralami zjednoczeń a ministerstwami zwracała uwagę Ewa Balcerowicz, pisząc, iż „centrale zjednoczeń przekazywały ministerstwom z własnej inicjatywy (...) pierwsze wersje swych planów o różnym polu i szczegółowości oraz różnej formie zapisu (...). W ten sposób określały one swoje stanowisko w późniejszych fazach planowania”³⁵.

Gotowość zakładów do prowadzenia negocjacji o wielkości planowe materializowała się w pracach przygotowawczych oraz w projektach planów opracowywanych według wytycznych przesyłanych przez zjednoczenia. Według informacji przygotowanej przez WKW w styczniu 1965 r. „miało miejsce wystąpienie tendencji do «zabezpieczania się na wszelki wypadek», znajdujące wyraz w nieuzasadnionej dążności do rozluźnienia niektórych wskaźników. Np. w ZP 1-go Maja postulowano zwiększyć powyżej dyrektywnego wskaźnika zatrudnienie”³⁶, z raportu zaś pochodzącego z początku 1966 r. można się dowiedzieć, że podczas narad w większych zakładach upoważniano „kierownictwo do dalszych rozmów ze zjednoczeniami i resortami o zmianę niektórych lub całości wskaźników dyrektywnych, a głównie wielkości zatrudnienia i inwestycji”³⁷.

Przedsiębiorstwa w swoich projektach planów umieszczały wielkości niezgodne z wytycznymi zjednoczeń lub przyjmując założenia zwracały uwagę na ich nierealność. W planie na 1962 r. FUD zwiększył limit zatrudnienia robotników o 11% z 730 na 810, motywując to proporcjonalnym „zwiększeniem produkcji globalnej”, podczas gdy wspomniany wzrost w sto-

³³ Ibidem, s. 49–51

³⁴ Przytoczone stwierdzenia pochodzą z dyskusji podczas kolegium Zjednoczenia Przemysłu Kablowego i Sprzętu Elektrotechnicznego w listopadzie 1966 r. (AAN, Elkam, 976/5/73, k. 8–10, Protokół z Kolegium dyrektorów zakładów odbytego 25 XI 1966 r.)

³⁵ E. Balcerowicz, op. cit., s. 48.

³⁶ APW, WKW, 60/VIII–26, t. I, k. 59, Informacja o przebiegu KSR przedsiębiorstw przemysłowych województwa warszawskiego, styczeń 1965 r.

³⁷ APW, WKW, 60/VIII–26, t. I, k. 138, Plan tpf na KSR-ach województwa warszawskiego, 1966 r.

sunku do dyrektyw zjednoczenia „nastąpił na skutek wliczenia wartości montażu dźwigów własnej produkcji [i] z importu, montażu suchego doku oraz pozosta[łych] pozycji[i], jak remonty kapitalne, części zamienne, które nie są limitowane dyrektywami”, a więc działalności, która i tak musiałaby być przez zakład wykonana³⁸. Inną metodę zastosowały ZNTK w Pruszkowie w planie na 1967 r. Sam projekt został przygotowany zgodnie z zaleceniami zjednoczenia jednak w części opisowej zakłady sygnalizowały, iż „łączny brak robotników w stosunku do wytycznych wynosi 103 osoby” i wobec tego „od przydzielenia brakującego zatrudnienia i funduszu płac uzależnione jest wykonanie planu produkcji w 1967 r. i z tym warunkiem KSR przyjęła plan na 1967 r.”³⁹

W zależności od przyjętej strategii przedsiębiorstwo mogło zademonstrować swoją całkowitą dezaprobatę dla wytycznych zjednoczenia, ignorując wskaźniki przesłane przez wyższy szczebel, bądź w sposób bardziej subtelny zasugerować swoim władzom zwierzchnim konieczność zmian, umieszczając stosowne postulaty w części opisowej planu, który opracowywało zgodnie ze wskazaniem zjednoczenia. Wreszcie istniały rozwiązania pośrednie wyrażające mocniej lub słabiej intencje przedsiębiorstw. Według informacji WKW z 1969 r. „przebieg uzgadniania wskaźników wykazał, że niektóre zakłady nie zerwały z praktyką przetargów. (...) Fabryka Kabli w Ożarowie i Zakłady Akumulatorowe w Piastowie przedstawiły na Konferencji Samorządu Robotniczego projekty planów niezgodne z wytycznymi zjednoczenia, nie próbując nawet opracować wersji zgodnej ze wskaźnikami i na tej podstawie wykazać, (...) że realność realizacji planu jest niewielka. (...) Większość zakładów w takich przypadkach opracowała dwie wersje planu, jedną zgodną z wytycznymi zjednoczenia i drugą opartą na własnych wyliczeniach i na tej podstawie po szczegółowej konsultacji, uzyskiwano korektę pierwotnych wskaźników”⁴⁰.

Niezależnie od przyjętej strategii pewne zachowania były wspólne dla wszystkich przedsiębiorstw. Jednym z nich, jak donosił w 1969 r. Komitet Powiatowy z Mińska Mazowieckiego, było „zakreślenie górnej granicy swych możliwości techniczno-ekonomicznych na wysokości wskaźników otrzymanych od zjednoczeń”⁴¹, co jest naturalną konsekwencją charakteru systemu nakazowego, w którym przedsiębiorstwa starają się osiągnąć możliwie jak najkorzystniejszą kombinację — jak najniższych zadań i jak najwyższych środków.

Przygotowanie projektu planu otwierało następny etap przetargowy. W cytowanym już sprawozdaniu WKW z początku 1966 r. autorzy pisali, iż „rozmowy pomiędzy zakładami i zjednoczeniami toczyły się już na bazie przeprowadzanych analiz w zakładach. Tam, gdzie rozbieżności były bardzo ostre, powoływano specjalne zespoły robocze, składające się z przedstawicieli zjednoczeń i zakładów dla przeprowadzenia oceny wysokości wskaźników i możliwości ich realizacji”⁴². Był to również okres, w którym przedsiębiorstwa próbowały wykorzystywać nieformalne kanały nacisku na swoich zwierzchników.

W negocjacjach silniejszą pozycję zachowywały jednak zjednoczenia. Jak donosił cytowany już raport instancji powiatowej z Mińska, dominowało „tzw. uzgadnianie jako główna forma”, przy czym „zjednoczenia, kontrolując to, co mają do zrobienia przedsiębiorstwa, nie przyjęły

³⁸ AAN, Zemak, 959/37/10c, k. 88, Część opisowa do planu zatrudnienia i funduszu płac na 1962 r.; ibidem, k. 3, Część opisowa do planu szczegółowego produkcji na 1962 r.

³⁹ Arch. ZNTK, zbiór nieuporządkowany, Część opisowa do planu zatrudnienia i funduszu płac na 1967 r.

⁴⁰ APW, WKW, 60/VIII-26, t. I, k. 195, Informacja o przebiegu KSR w sprawie projektu planu pięcioletniego na lata 1971-75, 10 XII 1969 r.

⁴¹ APW, KP Mińsk, 68/II-12, k. 121, Informacja o realizacji Uchwały II Plenum KC PZPR na terenie powiatu Mińsk Mazowiecki, 1969 r.

⁴² APW, WKW, 60/VIII-26, t. I, k. 138, Plan tpf na KSR-ach województwa warszawskiego, 1966 r.

na siebie żadnych zobowiązań. Nie ustosunkowano się także w sposób jasny do przedstawionych alternatyw planu. Jednym słowem zostawiły sobie pełną swobodę wypowiedzania się we wszystkich dziedzinach, nie gwarantując w zasadzie niczego w sposób wiążący obydwie strony⁴³. Powyższe zjawisko, przynajmniej na terenie powiatu mińskiego, miało charakter stały, na co wskazuje stwierdzenie, że „w stosunkach zakład — zjednoczenie nic w zasadzie nie uległo zmianie”⁴⁴. W rezultacie częściej zdarzały się przypadki, jak w ZP 1 Maja w 1963 r., kiedy to „zjednoczenie — jak mówił dyrektor zakładów — wykazało, że zakład zawyżył projekt planu [zatrudnienia] o 34 000 godzin niesłusznie. W związku z tym przyznane zatrudnienie jest wystarczające i zabezpiecza potrzeby zakładu”⁴⁵.

Ustalenie planu produkcji na dany rok nie kończyło jednak procesu przetargowego. W trakcie realizacji planu dochodziło, zarówno ze strony przedsiębiorstw, jak i zjednoczeń, do działań prowadzących do jego zmiany.

W przypadku zjednoczeń, ze względu na ich dominującą pozycję, decyzje o zmianie planu mogły być podejmowane w sposób arbitralny, co jak się zdaje nie było rzadkim zjawiskiem. W 1960 r. kierownik działu zaopatrzenia w Fabryce Kabli zwracał uwagę, że „w (...) zjednoczeniu coś nie gra, gdyż co chwila plany się zmieniają”, w 1964 r. zaś władze nadrzędne dokonały korekty planu 20 kwietnia, by ją odwołać pismem z 5 maja⁴⁶. Podobnie wyglądały sprawy w ZP 1 Maja w 1961 r., gdzie według informacji WKW, „pięciokrotnie zmieniano wersje planu pięcioletniego”⁴⁷. O powszechności podobnych praktyk świadczy informacja WKW z marca 1963 r., w której autorzy stwierdzali, że na porządku dziennym są „częste zmiany planu w trakcie roku przez zjednoczenia. Zmiany te dotyczą planu zatrudnienia, akumulacji, asortymentu, wielkości produkcji i zamierzeń inwestycyjnych. Zmiany te [są] z zasady dokonywane w sposób zaskakujący zakłady, stawiając je przed faktem dokonanym”⁴⁸.

Przedsiębiorstwa, będąc w pozycji słabszego partnera, nie mogły narzucić swoich rozwiązań zjednoczeniom, musiały wejść na drogę targów, wykorzystując swoją przewagę informacyjną. O występowaniu powyższego zjawiska świadczy postępowanie Fabryki Kabli w Ożarowie w latach 60. W 1961 r. zakład toczył „dyskusję ze Zjednoczeniem o korektę wskaźnika akumulacji”, co miało pozwolić „na poprawienie procentu wykonania [planu]” i „da[ć] podstawę do ubiegania się o prawidłowy odpis na fundusz zakładowy na 1961 r.”⁴⁹ W 1964 r. przedsiębiorstwo najpierw ubiegało się bezskutecznie o korektę planu na pierwszy kwartał o 2,3 mln zł, motywując to brakiem papieru półprzewodzącego i awarią wytlaczarki PCV, a następnie w październiku, z częściowym skutkiem, wystąpiono o zmianę planu na czwarty kwartał⁵⁰. W 1965 r. skuteczna okazała się taktyka opracowywania planów wbrew dyrektywom

⁴³ APW, KP Mińsk, 68/II-12, k. 124, Informacja o realizacji Uchwały II Plenum KC PZPR na terenie powiatu Mińsk Mazowiecki, 1969 r.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ APW, KZ ZP 1 Maja, 169/II-3, k. 2, Protokół z posiedzenia KZ PZPR, 15 I 1963 r.

⁴⁶ APW, KZ Kabel, 171/III-2, k. 59, Protokół z posiedzenia KZ, 25 VII 1960 r.; AAN, Elkam, 976/7/408, k. 4 i 5, Pisma ZPKiSE do Fabryki Kabli w Ożarowie z 20 IV i 5 V 1964 r.

⁴⁷ APW, WKW, 60/IX-8, t. I, k. 78, Informacja o realizacji planów postępu technicznego w świetle uchwał IV Plenum KC PZPR — w wybranych zakładach przemysłowych województwa warszawskiego, 21 VIII 1961 r.

⁴⁸ APW, WKW, 60/IV-76, k. 11, Informacja o działalności samorządu robotniczego w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa warszawskiego, 30 III 1963 r.

⁴⁹ APW, KZ Kabel, 171/I-1, k. 171, Referat na Konferencję sprawozdawczą –wyborczą POP przy Fabryce Kabli w Ożarowie, 1961 r.

⁵⁰ AAN, Elkam, 976/5/444, kk. 1, 58, 74, Korespondencja między Fabryką Kabli w Ożarowie a ZPKiSE, 21 I, 14 II, 17 X 1964 r.

zjednoczenia⁵¹. W 1967 r. i 1969 r. fabryka prowadziła targi o zmniejszenie wskaźnika rentowności. W 1967 r. kierownictwo zakładu powoływało się na korekty planów dokonane przez zjednoczenie, w 1969 r. zaś motywowano wniosek nierytmicznością w dostawach materiałów i awarią prasy⁵².

Szczególnie ciekawy przebieg miał przetarg w 1968 r. Zjednoczenie na podstawie polecenia ministerstwa podwyższyło 1 lipca plan wartości produkcji fabryki o 10 mln zł, nie zmieniając zarazem pozostałych wskaźników. W odpowiedzi na to zakład stwierdzał, iż jest to dla przedsiębiorstwa „zaskoczeniem, zwłaszcza gdy weźmie się pod uwagę zaistniałą sytuację na prasach ołowiu”. Ponieważ w odpowiedzi z 2 sierpnia zjednoczenie podtrzymało swoje poprzednie stanowisko, zakład w kolejnym piśmie z 16 sierpnia zwrócił się z prośbą „o zajęcie stanowiska w poruszanej sprawie, które posłużyłoby za podstawę do ewentualnego zorganizowania Konferencji Samorządu Robotniczego w przypadku podwyższenia planu”. Najwyraźniej groźba wyciągnięcia sprawy na forum całego przedsiębiorstwa poskutkowała, bo w kolejnym piśmie z 28 sierpnia zjednoczenie, podtrzymując zmianę planu produkcji, zgadzało się na korektę pozostałych wskaźników⁵³.

Możliwości przetargowe nie kończyły się wraz z okresem, którego dotyczył plan. W rzeczywistości, póki realizacja planu nie została ostatecznie zatwierdzona przez zjednoczenie, przedsiębiorstwa miały jeszcze sposobność wytargowania korzystnych dla siebie zmian, innymi słowy mogły się starać o dokonanie korekt *post factum*. Przedsiębiorstwo występujące o taką korektę tłumaczyło się niezależnymi od niego okolicznościami, np. warunkami atmosferycznymi lub problemami z dostawcami. W 1957 r. FUD argumentował, iż „niewykonanie planu pierwszego kwartału [w 1956 r.] spowodowane zostało bardzo ciężkimi warunkami atmosferycznymi”, czego konsekwencją było wykonanie zadań zaledwie w 60% i w efekcie załamanie produkcji w całym roku⁵⁴. Trzy lata później to samo przedsiębiorstwo zwracało się o zaakceptowanie „osiągniętego wskaźnika asortymentowości za prawidłowy”, ponieważ, jak argumentowała fabryka, „przyczyną niewykonania planowanej liczby dźwigów było późne zatwierdzenie dokumentacji technicznej — co nie pozwoliło na terminowe przygotowanie materiałów, technologii i kooperacji”⁵⁵. Skuteczność tego typu prośb była różna, choć jeśli miały one dobrze uzasadnione podstawy, to mogły liczyć na zatwierdzenie przez władze zwierzchnie przedsiębiorstwa⁵⁶.

Ważnym elementem, powszechnie wykorzystywanym przez kierownictwa zakładów, było szukanie wsparcia tzw. organizacji masowych. Szczególnie owocne mogło się to okazać w przy-

⁵¹ Przedsiębiorstwo sporządziło plan asortymentowy wbrew wskaźnikom, ignorując następnie monity zjednoczenia. Ostatecznie pod koniec kwietnia zjednoczenie uznało częściowo postulaty zakładu (AAN, Elkam, 976/5/476, k. 9, Pismo ZPKiSE do Fabryki Kabli w Ożarowie w sprawie korekty rocznego planu produkcji, 21 IV 1965 r.)

⁵² AAN, Elkam, 976/7/411, k. 1–3, Korespondencja pomiędzy Fabryką Kabli w Ożarowie a ZPKiSE w sprawie zmiany dyrektywnego wskaźnika rentowności, 14 VII, 31 VIII, 11 XII 1967 r.; AAN, Elkam, 976/7/413, k. 1–4, Korespondencja pomiędzy Fabryką Kabli w Ożarowie a ZPKiSE w sprawie zmiany dyrektywnego wskaźnika rentowności, 22–30 XII 1969 r.

⁵³ AAN, Elkam, 976/5/527, k. 10–21, Korespondencja pomiędzy ZPKiSE a Fabryką Kabli w Ożarowie w sprawie korekty planu produkcji, 1 VII–8 X 1968 r.

⁵⁴ APW(oddz. w Otwocku), FUD, 19/20, k. 18, Pismo dyr. FUD do CZ BMCKiT w sprawie funduszu zakładowego za 1956 r., 19 III 1957 r.

⁵⁵ APW(oddz. w Otwocku), FUD, 19/24, k. 52, Pismo FUD do ZPBMK „Zemak” w sprawie asortymentu za 1959 r., 28 III 1960 r.

⁵⁶ Np. w 1961 r. Fabryka Kabli, uzasadniając przekroczenie funduszu płac, oparła się na przychylniej opinii oddziału NBP, co pozwoliło uzyskać akceptację zjednoczenia.

padku użycia kanałów partyjnych, w mniejszym stopniu w przypadku samorządu, choć powoływanie się na jego decyzje dawało dyrekcji podstawy formalne wynikające z zapisów ustawy o samorządzie robotniczym z 1958 r.

Szansę na pomoc ze strony lokalnego aparatu partyjnego były, jak się zdaje, poważne. Choć formalnie w gospodarce obowiązywała doktryna „interesu ogólnospołecznego”, to w rzeczywistości wyodrębniały się interesy branżowe i terytorialne, przy czym reprezentantem tych ostatnich były w znacznej mierze regionalne organizacje partyjne. W tym kontekście nie dziwią deklaracje działaczy powiatowych, żeby „egzekutywa KP biła się o (...) sprawy [przedsiębiorstw] w WKW”, w związku z tym, iż „nie wszystkie zakłady potrafią bić się o swoje sprawy w Zjednoczeniach” i że „na pewno zajdzie potrzeba, że w niektórych sprawach będzie musiał włączyć się WKW, jak te sprawy wyglądają wyżej.” W podobnym tonie były utrzymane zobowiązania sekretarza ekonomicznego WKW wobec kierownictwa ZNTK „do przedstawienia zagadnień na szerszym forum”⁵⁷.

Interwencje instancji partyjnych na rzecz przedsiębiorstw były często wykorzystywaną przez zakłady metodą korygowania wskaźników planowych. W 1962 r. w Fabryce Kabli w Ożarowie w wyniku wytycznych zjednoczenia związanych z wprowadzaniem nowych norm nastąpił raptowny spadek wynagrodzeń i liczby etatów. Wizytujący zakład przedstawiciel WKW na skutek skarg kierownictwa zauważył, że gdyby „KW wiedział, że są takie obniżki płac i przenosi się pracowników umysłowych na fizycznych oraz obniża się masowo płace nigdy nie dopuściłby do tego”, a jednocześnie zadeklarował, że „Wydział Ekonomiczny zaangażuje się żeby przyjąć z pomocą towarzyszą i zajmie się zatrudnieniem zakładu”⁵⁸. W efekcie, jak zanotowano w referacie KZ w styczniu 1963 r., „w połowie ub[iegłego] r[oku] uzyskano dodatkowe zatrudnienie i fundusz płac”⁵⁹.

Charakterystyczne dla działań przetargowych było to, iż obejmowały one wszystkie dziedziny działalności gospodarczej — wielkości produkcji, wskaźniki asortymentowe, limity materiałów i zatrudnienia. Cały przedstawiony powyżej proces przetargowy, poczynając od fazy planowania, a kończąc na etapie zatwierdzania realizacji planu mieścił się w oficjalnie przyjętych ramach, żadna ze stron nie stosowała tu zabiegów, które nosiłyby znamiona przekroczenia przepisów, choć przedsiębiorstwa zachowywały się wobec zjednoczeń oportunistycznie, manipulując informacjami.

Kontrola informacji miała, jak się zdaje, podstawowe znaczenie w ramach mechanizmów przetargowych. Według badaczy analizujących problem przetargów w następnych dekadach istnienia PRL wpływ informacyjny był „najczęściej wykorzystywany przez przedsiębiorstwa w grze o władzę z centrum”, przy czym „manipulowanie informacją stosowało także centrum”, robiło to „zmieniając (...) często i niespodziewanie zasady oceny przedsiębiorstw”, które w tej sytuacji „nie miały (...) czasu przystosować się do [nowych regulacji] i wyszukać w nich różne «furtki» i «obejścia»”⁶⁰. Należy przy tym podkreślić, że „zarówno stopień aktywności, jak i siła przedsiębiorstwa w grze przetargowej zależały od kilku istotnych, czasem trudno uchwytnych

⁵⁷ APW, KMiP Pruszków, 79/IV-17, k. 72, Protokół z posiedzenia Egzekutywy KP w Pruszkowie, 28 I 1960 r.; APW, 79/IV-38, k. 12, Protokół z posiedzenia egzekutywy KP, 11 IX 1967r.; APW, KZ ZNTK, 163/I-1, k. 210, Protokół z Konferencji Wyborczej Delegata na V Zjazd PZPR, 12 IX 1968r .

⁵⁸ APW, KZ Kabel, 171/III-2, k. 136, Protokół z posiedzenia KZ przy Fabryce Kabli w Ożarowie, 27 III 1962 r.

⁵⁹ APW, KZ Kabel, 171/I-1, k. 185, Protokół z zebrania wyborczego KZ przy Fabryce Kabli w Ożarowie, 21 I 1963 r.

⁶⁰ W. Otta, *Gra o wpływy. Gry i zabawy polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1986, nr 10, s. 18-19.

czynników, takich np. jak: przynależność branżowa przedsiębiorstwa, jego wielkość i znaczenie strategiczne, stopień zmonopolizowania rynku, poparcie władz polityczno-gospodarczych czy nawet prywatne koneksje kierownictwa”⁶¹, przy czym — w moim przekonaniu — ostatni z wymienionych tu czynników odgrywał w praktyce pierwszorzędą rolę.

W przypadku gdy proces przetargowy nie doprowadził do pożądanych przez przedsiębiorstwo rezultatów, dyrekcja mogła zdecydować się na działania ukryte. Jednym z nich było fałszowanie planów przez kierownictwa przedsiębiorstw. W anonimie na dyrektora FUD z października 1964 r., wysłanym do Centralnej Komisji Kontroli Partyjnej przy KC PZPR, znajduje się dokładny opis metod fałszowania planów: „Cały rok 1964 miesiąc w miesiąc plan jest fałszowany, tylko bardzo umiejętnie. Raz się zlecenia produkcyjne łączy, drugi raz rozdzielają. Kontrola techniczna zwalnia obiekty niegotowe. (...) Jest tak, że zlecenia się zamyka jako wykonane, bo obiekt się wysyła do odbiorcy gotowy, a on nie jest gotowy, coś brakuje lin lub innych podzespołów. Odbiorca otrzymuje obiekt i ma braki, są reklamacje, to się odbiorcę przeprasza i mu się brakujące części wysyła. (...) Zleczenia] 426 i 427 zaliczono, że obiekty zostały wykonane w miesiącu wrześniu, a one były wykonywane jeszcze w miesiącu październiku 1964 r.”⁶²

Niezależnie od prawdziwości przytaczanych zarzutów faktem jest, iż proceder zaliczania nieukończonych zleceń był praktykowany w przedsiębiorstwie od dawna, jeszcze przed nastaniem oskarżanego dyrektora. Świadczą o tym wyniki kontroli przeprowadzonych w przedsiębiorstwie w 1960 i 1963 r., dotyczących wykonania planów w poprzednich latach. W dokumentach przedsiębiorstwa za 1959 r. „stwierdzono, że [dwie] suwnice [zaliczone w grudniu] nie zostały całkowicie zakończone w roku 1959, o czym świadczy fakt dokonywania szeregu operacji w roku 1960”, a w związku z tym „wskaźnik wykonania planu za rok 1959 wynosi 99%, a nie 100,4%”⁶³. Do analogicznej sytuacji doszło trzy lata później, gdy w wyniku kontroli NIK „stwierdzono, że do produkcji towarowej [miesiąca] grudnia [przedsiębiorstwo] zaliczy[ło] niektóre usługi bez posiadania protokołów dwustronnego odbioru wykonanych prac. (...) Ogólna wartość wspomnianych usług wyniosła 4 317 tys. zł, stanowiących 27,5% planu miesięcznego”⁶⁴.

Fałszowanie planów nie zawsze odbywało się poza wiedzą zjednoczenia. Jak mówił w sierpniu 1963 r. sekretarz ekonomiczny KMIP w Pruszkowie o sytuacji w ZP 1 Maja „Zjednoczenie w pewnym stopniu umożliwiło dyrekcji zakładu zacieranie rzeczywistego stanu rzeczy poprzez wydawanie zarządzeń pozwalających na zaliczanie produkcji do planu wykonanej w 95%. O tych zarządzeniach wiedziała jedynie dyrekcja zakładu, nikt z aktywu ani z kierownictwa dokładnie tego nie wiedział. Było również zarządzenie, że do 5-go każdego miesiąca można wykańczać produkcję z ubiegłego miesiąca”⁶⁵.

Wydaje się, iż proceder fałszerstw i zaliczania niedokończonych produktów do planu w większości przypadków odbywał się za cichą aprobatą zjednoczeń, a to ze względu na zbieżność interesów obu stron. Dzięki zaliczaniu niedokończonej produkcji przedsiębiorstwo

⁶¹ J. M. Dąbrowski, *Zarys modelu dostosowań w tradycyjnej gospodarce centralnie sterowanej*, „Ekonomista” 1989, nr 4, s. 614.

⁶² AAN, Zemak, 959/15/62a, k. 463, List „działaczy KSR” do przewodniczącego CKKP przy KC PZPR, 15 X 1964 r.

⁶³ APW, (oddz. w Otwocku), FUD, 19/25, k. 8 i 13, Protokół z kontroli Inspektoratu Kontrolno-Rewizyjnego przy PWRN w Warszawie w okresie od 9 IV do 14 VII 1960 r.

⁶⁴ AAN, Zemak, 959/15/62a, k. 88, Zemak do FUD w/s wyników kontroli NIK dotyczących prawidłowości wykonania planów produkcyjnych za m-c grudzień 1962 r.

⁶⁵ APW, KMIP Pruszków, 79/IV/28, k. 207, Protokół z posiedzenia KMIP w Pruszkowie, 29 VIII 1963 r.

mogło się pochwalić wykonanymi zadaniami, a co za tym idzie — również zjednoczenie wypełniało swoje, a przy tym wskaźniki planowe mogły pozostać nienaruszone, zgodne z wytycznymi ministerstw. Dochodzi w tej sytuacji do ukrytego współdziałania przedsiębiorstwa i zjednoczenia w celu ukrycia rzeczywistego stanu przed władzami zwierzchnimi. W przeciwieństwie jednak do przetargu mamy tutaj do czynienia z działaniami wykraczającymi poza granice przepisów, stąd liczba informacji o takich przypadkach jest zdecydowanie mniejsza, bo choć, jak się wydaje, działania takie były dość rozpowszechnione, to zarazem zarówno zjednoczenia jak i przedsiębiorstwa zwracały szczególną uwagę, aby pozostały one nie odkryte.

Rozdzielnictwo

Przedstawiony powyżej proces prowadził do ustalenia wielkości produkcji obowiązujących przedsiębiorstwo, jak i limitów środków oraz zatrudnienia, które zakład mógł wykorzystywać. Choć teoretycznie w ramach planowania przydzielano wszystkie niezbędne przedsiębiorstwom czynniki produkcji, to w praktyce sytuacja przedstawiała się nieco inaczej. Stałym elementem systemu nakazowego w każdej jego odmianie, jak pokazał János Kornai w swojej pracy *Gospodarka niedoboru*⁶⁶, było zjawisko nadmiarów i niedoborów.

Pomimo gwarancji dostaw w ramach systemu planowego większość przedsiębiorstw narażona była na problemy z materiałami niezbędnymi do produkcji. Jak donosił raport WKW z czerwca 1960 r. „występujące znaczne braki w zaopatrzeniu i trudności kooperacyjne stanowiły i stanowią jedną z podstawowych przyczyn nierytmiczności i zaburzeń w pracy zakładów”⁶⁷. Na analogiczną sytuację zwracało uwagę sprawozdanie WKW ze stycznia 1966 r., wymieniając wśród głównych przyczyn niewykonania przez przedsiębiorstwa swoich zadań „nieterminowe dostawy półfabrykatów zakładów kooperujących [oraz] jakość surowców i półfabrykatów”⁶⁸, w informacji zaś przygotowanej dla egzekutywy WKW w kwietniu 1968 r. autorzy zauważali, że „formalnie biorąc producent wyrobu finalnego ma możliwość egzekwowania od kooperanta dostaw odpowiedniej jakości (...). Praktycznie jednak częste są wypadki, że producent wyrobu finalnego staje wobec alternatywy albo użycie tego co otrzymał od kooperanta, albo nie wykonać planu”⁶⁹.

Problemy z zaopatrzeniem nie ominęły również badanych przedsiębiorstw. Przykładowo w FUD w sprawozdaniu z wykonania planu za 1959 r. przedsiębiorstwo uskarżało się na spóźnione dostawy materiałowe, również w 1965 r. według informacji komitetu powiatowego w Mińsku fabryka „napotyka[ła] na poważne trudności w zaopatrzeniu materiałowym”⁷⁰. W ZNTK Pruszków, jak informowano w czasie konferencji przedjazdowej w maju 1964 r., „dostawy materiałowe do zakładu to najgłośniejsza (...) bolączka”⁷¹. W 1960 r. w Fabryce

⁶⁶ J. Kornai, *Niedobór w gospodarce*, Warszawa 1985; oryginalny tytuł książki Kornai brzmi: *Gospodarka niedoboru (Economy of Shortage)*, tytuł polskiego wydania ze względu na zastrzeżenia cenzury został zmieniony na *Niedobór w gospodarce*.

⁶⁷ APW, WKW, 60/IV-62, k. 61, Przebieg realizacji uchwał III i IV Plenum KC PZPR w przemyśle województwa warszawskiego, czerwiec 1960 r.

⁶⁸ APW, WKW, 60/VIII-26, t. I, k. 157, Notatka dotycząca niektórych wskaźników techniczno-ekonomicznych za 1965 r. w przedsiębiorstwach województwa warszawskiego, 5 I 1966 r.

⁶⁹ APW, WKW, 60/IV-105, k. 187, Informacja o realizacji planu postępu technicznego w zakresie uruchomienia nowych asortymentów, jakości i nowoczesności produkcji w zakładach przemysłu elektromaszynowego, kwiecień 1968 r.

⁷⁰ APW (oddz. w Otwocku), 19/24, k. 49, Syntetyczne sprawozdanie FUD z działalności ekonomiczno-gospodarczej za 1959 r.

⁷¹ APW, KZ ZNTK, 163/I-1, k. 182, Protokół z konferencji przedjazdowej KZ PZPR przy ZNTK w Pruszkowie, 15 V 1964 r.

Kabli „brak drutu, ołowiu i miedzi (...) spowodował, że (...) trzeba było wysłać do domu w okresie od I I do 18 III 60 r. ponad 50–ciu ludzi, bo przedsiębiorstwo nie było w stanie zapewnić roboty z braku materiałów”⁷², a w 1969 r. Główny inżynier zakładu wśród podstawowych przyczyn „wzrost[*u*] braków” wymienił „złej jakości polwinit (...) i wad[*y*] materiałów[*e*]”⁷³. Jednak w szczególnej sytuacji znalazły się Zakłady 1 Maja w Pruszkowie, które przez cały badany okres miały problemy z dostawami odlewów korpusów obrabiarek z zakładów w Porębie, i to zarówno ze względu na jakość, jak i z powodu opóźnień. W 1968 r. II sekretarz partii w przedsiębiorstwie mówił, że „po 15 latach dyskusji i pewnych decyzji nie otrzymujemy nadal odlewów wyżarzonych, oskórowanych i zagruntowanych”⁷⁴.

Za podstawowy powód powstawania takiej sytuacji cytowany już wyżej raport WKW z 1960 r. uznawał „istnjąc[ą] wciąż samowol[ę] i bezkarność zarówno dostawców, jak i odbiorców, w łamaniu umów kooperacyjnych — przejawiając[ą] się bądź w odmawianiu przyjęcia umów, nieprzestrzeganiu ich terminowości, czy warunków, bądź też w częstym, nieuzasadnionym wprowadzaniu poprawek i zmian ze strony odbiorców”. Siła przetargowa dostawców była nieporównanie większa, co przejawiało się według raportu w powszechnym „uchylani[*u*] się od egzekwowania kar konwencjonalnych (...). — jak zauważali autorzy — Zakłady obawiają się egzekwowania tych kar, ponieważ dostawcy potrafią odpowiednio «odpłacić się» — bądź przesunięciem terminów dostaw, bądź odmówieniem zawarcia umowy na przyszłość”⁷⁵. Waldemar Frąckowiak charakteryzuje powyższą sytuację jako typową dla całego systemu gospodarczego. Według autora przedsiębiorstwo „jako sprzedawca dominuje nad nabywcą, jako nabywca jest zdominowane przez dostawcę. W konsekwencji na wyjściu przedsiębiorstwo dąży do maksymalizacji zysku, natomiast na wejściu do maksymalnego pozyskania zasobów jako wyraz dążenia do minimalizacji ryzyka działalności”⁷⁶.

Według Jánoša Kornaia⁷⁷ takie zjawiska były skutkiem niepewności występującej w procesie produkcji i handlu, miękkiego ograniczenia budżetowego oraz działania pod ciśnieniem ilościowego wzrostu produkcji. W tej sytuacji popyt przedsiębiorstw na materiały był praktycznie nienasycony, wobec czego dostawcy spotykali się z niemal nieograniczonym, niemożliwym do zaspokojenia zapotrzebowaniem na swoje wyroby. W efekcie spowodowało to utrwalanie stanu niedoborów i dominującą pozycję dostawcy, a w konsekwencji zachowania opisane w sprawozdaniu WKW.

Innym efektem działania tego mechanizmu była tendencja przedsiębiorstw do utrzymywania nadmiernych zapasów. Spośród badanych zakładów wszystkie posiadały przez cały badany okres tzw. zapasy nadmierne i materiały zbędne, zarazem starania zjednoczeń, by przedsiębiorstwa wyzbywały się tych środków, nie odnosiły żadnych skutków. Przyczyną powstawania nadmiarów było nie tylko „chomikowanie” na wszelki wypadek, ale również odkładanie się materiałów niewykorzystanych do produkcji bądź ze względu na zmianę asortymentu, bądź ze względu na brak materiałów komplementarnych.

⁷² APW, WKW, 60/IV–61, k. 135, Sprawozdanie KP PZPR w Pruszkowie z pracy partyjnej w zakładach przemysłowych, materiał na posiedzenie egzekutywy WKW 29 IV 1960 r.

⁷³ APW, KMiP Pruszków, 79/IV–44, k. 342, Protokół z wyjazdowego posiedzenia w Fabryce Kabli w Ożarowie Egzekutywy KMiP w Pruszkowie, 8 XII 1969 r.

⁷⁴ APW, KMiP Pruszków, 79/I–8, k. 10, Protokół z obrad przedjazdowej konferencji PZPR w Pruszkowie, 26 IX 1968 r.

⁷⁵ APW, WKW, 60/IV–62, k. 63, Przebieg realizacji uchwał III i IV Plenum KC PZPR w przemyśle województwa warszawskiego, czerwiec 1960 r.

⁷⁶ W. Frąckowiak, op. cit., s. 186.

⁷⁷ J. Kornai, op. cit.

Występowanie niedoborów powodowało konieczność działań dostosowawczych przedsiębiorstw. Pierwszą metodą wychodzenia z niedoborów materiałowych były interwencje przedsiębiorstw w zjednoczeniach. Wychodząc skądinąd ze słusznego założenia, iż zjednoczenie odpowiada za dostawę zagwarantowanych planowo środków, przedsiębiorstwa zwracały się o pomoc w realizacji umów kooperacyjnych do swoich władz nadrzędnych. I tak w 1958 r. na wniosek Zakładów im. 1 Maja zjednoczenie wysłało swojego delegata do zakładów w Porębie w sprawie dostaw odlewów, w 1964 r. w ZNTK w Pruszkowie dyrektor zjednoczenia zapewnił, iż „walka o [brakujące w przedsiębiorstwie] obręcze (...) trwa i będzie ona rozwiązana”, przy czym dyrektor zakładów sygnalizował kierownictwu zjednoczenia, iż nie jest to jedyny problem, gdyż „nadal występuje brak wkrętów [i] w tej sprawie winien (...) pomóc Tow. Dyrektor Zjednoczenia”⁷⁸. Na rzecz tego samego przedsiębiorstwa zjednoczenie interweniowało w 1967 r. w sprawie unilamu, występując „o zwiększenie przydziału na pierwszy kwartał (...) do pełnego pokrycia zapotrzebowania”⁷⁹, w roku następnym zaś przy okazji „obecności Dyrektora Zjednoczenia [w przedsiębiorstwie dyrektor zakładów] poruszy[ł] sprawę farby do wagonów osobowych, aby jakość tej farby była właściwa”⁸⁰. Również w 1968 r. Fabryka Kabli wystąpiła do zjednoczenia z postulatami, w których między innymi domagała się „załatwienia rocznych przydziałów tarcicy, bębnow i metali kolorowych”, w 1970 r. zaś FUD stwierdzał, iż „przeprowadzone interwencje osobiste i telefoniczne pracowników służby zaopatrzenia (...) nie dały pozytywnych rezultatów i w związku z tym konieczna jest skuteczna interwencja (...) jednostek nadrzędnych”⁸¹.

W praktyce, jak stwierdzali przedstawiciele FUD w 1960 r., nierzadko zdarzało się, że „interwencje (...) zjednoczenia nie odnoszą skutków”⁸². Powstaje pytanie, co blokowało działania szczebla pośredniego. Ograniczona efektywność interwencji zjednoczeń miała swoje źródło w braku jakiegokolwiek kontroli nad kooperantem, a zatem w braku możliwości egzekucji zaplanowanych dostaw. W tej sytuacji, gdy dostawca nie zamierzał reagować na monity zjednoczenia, możliwości tego ostatniego były niewiele większe od możliwości podległego mu przedsiębiorstwa. Przykładowo zjednoczenie Zemek, które interweniowało na rzecz FUD w Hucie Warszawa nie miało w rzeczywistości żadnych realnych instrumentów egzekucyjnych wobec huty. Można założyć, iż przedstawiciele zjednoczenia bronili interesów podległego przedsiębiorstwa za pośrednictwem ministerstwa u władz nadrzędnych kooperanta, jednak pomijając czasochłonność takich zabiegów, trzeba zauważyć, że zjednoczenie, któremu podlegał dostawca, najprawdopodobniej również broniło interesów własnego zakładu.

Inną możliwością rozwiązania problemów z dostawami surowców było odwoływanie się do aparatu partyjnego. W listopadzie 1960 r. dyrektor Fabryki Kabli w Ożarowie mówił: „wszystko robimy, żeby znaleźć papier (...) o trudnościach należy zawiadomić Kom[itety] Wojew[ódz-

⁷⁸ APW, KZ ZNTK, 163/I-1, k. 183, 185, Protokół z Konferencji Przedjazdowej KZ PZPR przy ZNTK w Pruszkowie, 15 V 1964 r.

⁷⁹ Arch. ZNTK, zbiór nieuporządkowany, pismo ZZNTK do Prezydium RR ZNTK Pruszków z 11 III 1967 r.

⁸⁰ APW, KZ ZNTK, 163/I-1, k. 209, Protokół z Konferencji Wyborczej delegata na V Zjazd PZPR, 12 IX 1968 r.

⁸¹ AAN, Elkam, 976/5/75, k. 116, Pismo z postulatami pod adresem ZPKiSE, 11 I 1968 r.; AAN, Zemek, 959/15/19, k. 65, Wprowadzenie do dyskusji na KSR na temat projektu planu na 1970 oraz założeń na 1971 r.

⁸² AAN, Zemek, 959/15/62a, k. 187, Referat z zebrania sprawozdawczo-wyborczego POP w FUD z 23 XI 1960 r.

ki] i Pow[iatowy]”⁸³, w 1965 r. według informacji organizacji partyjnej z FUD „KZ przeprowadził interwencję w WKW w sprawie dostaw kooperacyjnych”⁸⁴, w 1963 r. zaś I sekretarz KP w Pruszkowie zapewniał w ZNTK, że organizacja powiatowa „ze swej strony będzie (...) starać się w tym (...) zakresie [gospodarki materiałowej] pomagać”, zarazem jednak podkreślał, że to przede wszystkim sprawa zakładów⁸⁵. Jednak interwencje instancji partyjnych nie zawsze kończyły się sukcesem. Jak mówił dyrektor zakładów im. 1 Maja w Pruszkowie w grudniu 1969 r. „mimo przyrzeczeń Zjednoczenia i interwencji WKW [zakłady] nie otrzymały do tej pory stołów obrotowych (35 sztuk) i aparatury Siemens. Stąd nie można wysłać obrabiarek przygotowanych już do eksportu”⁸⁶.

Ograniczone możliwości aparatu partyjnego wynikały z faktu, iż interwencje w zjednoczeniu nadzorującym przedsiębiorstwo miały niewielki skutek w sytuacji, gdy dostawca znajdował się poza danym zjednoczeniem, bezpośrednia zaś interwencja u dostawcy, który nie podlegał nadzorowi danej instancji, wymagała posłużenia się kanałami partyjnymi. Problemy, jakie musiał przezwyciężyć aparat partyjny w przypadku kooperacji, były zatem daleko większe niż w sprawach dotyczących jedynie interwencji w zjednoczeniu lub ministerstwie nadzorującym przedsiębiorstwo. Pomimo to działania aparatu partyjnego dawały często jedyną szansę przełamania barier wynikających z systemu nakazowego. Jak pisała Jadwiga Staniszkis, „likwidacja powiązań poziomych w gospodarce w ramach modelu wprowadzonego po 1949 roku doprowadziła do stworzenia systemu, który teoretycznie nie powinien w ogóle funkcjonować. Jednak brak ten został szybko zrekompensowany przez przejście przez lokalne instancje polityczne funkcji koordynacji poziomej”⁸⁷.

Najbardziej racjonalnym rozwiązaniem problemów z kooperacją było powstanie relacji bezpośrednio pomiędzy zainteresowanymi stronami. Stąd przedsiębiorstwa wysyłały swoich przedstawicieli do central handlowych lub bezpośrednio do producentów brakujących im materiałów. Przykładowo w 1959 r. ZNTK w Pruszkowie, wobec braku wiertel w zakładach i nieotrzymaniu odpowiedzi na wysyłane pisma, „w dniu 4 marca (...) delegowały umyślnego do Centrostalu”, jak mówił zaś w 1967 r. jeden z kierowników w ZP 1 Maja „trzeba przekalkulować, czy się lepiej opłaca czekać na łańcuchy do maszyn, które stoją już po 3 miesiące, czy też wysłać kogoś i załatwić to w ciągu tygodnia”⁸⁸. W tych okolicznościach nie dziwi ani opinia kierownika zaopatrzenia z ZNTK z lutego 1963 r.: „Personel magazynowy mamy w 100% dobry — uczciwy, z własną inicjatywą (...) nie zmieniać człowieka, który zapoznał drogi, którymi należy zdobywać materiał”⁸⁹, ani konstatacja organizacji partyjnej z ZP 1 Maja z 1964 r., iż wobec tego, że „Dział Zaopatrzenia nie wykazuje dostatecznej operatywności”, przedsię-

⁸³ APW, KZ Kabel, 171/III–2, k. 254, Protokół z posiedzenia KZ przy Fabryce Kabli w Ożarowie, 24 III 1960 r.

⁸⁴ APW, KP Mińsk, 68/IV–38, k. 190, Informacja dotycząca działalności ZNTK Mińsk i FUD za I półrocze 1965 r.

⁸⁵ APW, KZ ZNTK, 163/I–1, k. 156, Protokół z Konferencji Sprawozdawczo–Wyborczej KZ PZPR ZNTK Pruszków, 23 XI 1963 r.

⁸⁶ APW, WKW, 60/IV–114, k. 178, Protokół z posiedzenia egzekutywy WKW, 5 XII 1969 r.

⁸⁷ J. Staniszkis, *Systemowe uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa przemysłowego w Polsce*, „Przegląd Socjologiczny” 1980, t. XXXII, nr 2, s. 138.

⁸⁸ AAN, CZ ZNTK, 1109/3/33, k. 83, Protokół z kontroli Magazynu Zaopatrzenia Materiałowego ZNTK w Pruszkowie w II i III kwartale 1959 r.; APW, KZ ZP 1 Maja, 169/II–4, k. 63, protokół z posiedzenia KZ PZPR ZP 1 Maja, 26 I 1967 r.

⁸⁹ APW, KZ ZNTK, 163/III–3, k. 21, Protokół z posiedzenia egzekutywy KZ PZPR przy ZNTK Pruszków, 8 II 1963 r.

biorstwo narażone jest na postoje, „a później prac[ę] w godzinach nadliczbowych”⁹⁰. Konieczność „zdobywania” materiałów, a co za tym idzie — nawiązywania bezpośrednich kontaktów między przedsiębiorstwami powodowała rozbudowę służb zaopatrzeniowych.

Nawiązywanie bezpośrednich relacji pomiędzy przedsiębiorstwami owocowało powstawaniem umów niekoniecznie związanych ze zobowiązaniami planowymi, np. „we wrześniu 1962 r. dyrekcja (...) Fabryki [Kabli] wypożyczyła Zakładowi Przemysłu Gumowego w Piastowie transport kauczuku naturalnego (...) w ilości 4000 kg”⁹¹. Podobnie nie związane z planem, choć mające nieco inny charakter niż opisywana pożyczka, było zlecenie dla fabryki w Ożarowie na wykonanie kabli dla Nowej Huty. W 1957 r. Nowa Huta podpisała z Fabryką Kabli umowę na wykonanie 23 182 metrów kabla po 4,5 zł za metr bieżący, podczas gdy cena według pisma Ministerstwa Przemysłu Ciężkiego powinna wynosić 3 zł. Ministerstwo zwracało zarazem uwagę, że „zakład otrzymuje z banku odpowiedni fundusz płac na tę produkcję, podczas gdy dana robocizna jest opłacana przez odbiorców na ciężar ich funduszu płac”⁹². Jednocześnie rewidenci Ministerstwa Kontroli stwierdzili, że zamówienie było realizowane w godzinach pracy przeznaczonych na produkcję planową⁹³. Podobne umowy, jak z Nową Hutą, przedsiębiorstwo podpisało również z Elektrobudową i Energoaparaturą oraz wiele innych na mniejsze ilości kabla. Kierownictwo fabryki, dyktując ceny według swego uznania, a co za tym idzie całkowicie ignorując ustalenia organów centralnych, wykorzystywało z jednej strony słabszą kontrolę władz zwierzchnich w okresie bezpośrednio po kryzysie politycznym 1956 r., z drugiej olbrzymi popyt na swoje produkty.

Opisane tu działania stanowiły ważny element funkcjonowania przedsiębiorstw, szczególnie w sytuacji zagrożenia produkcji. Prawdopodobnie Nowa Huta nie byłaby w stanie wykonać zadań planowych, gdyby nie miała możliwości zawarcia kontraktu z fabryką w Ożarowie, Zakłady w Piastowie zaś znalazłyby się w poważnych kłopotach, gdyby nie pożyczka kauczuku. Przedstawione przypadki są przykładami relacji gospodarczych wychodzących poza sferę działania planów. Jednak trudno transakcje zawierane bezpośrednio pomiędzy przedsiębiorstwami określić jako kontrakty rynkowe. Jak to widać na przykładzie umowy pomiędzy Nową Hutą a Fabryką Kabli, ostatecznie władze centralne dokonały korekty ceny do poziomu ustalonego centralnie, a zatem również tutaj istniały ograniczenia wynikające z zasad systemu nakazowego.

Wnioski

„Dla gospodarki socjalistycznej — pisała Teresa Rabska — charakterystyczna jest zasada wieloszczeblowej struktury organizacyjnej, w której przedsiębiorstwo stanowi[ło] najniższy szczebel tej struktury i jest (w większym lub mniejszym stopniu) podporządkowane administracyjnemu aparatowi państwa”⁹⁴. Przedsiębiorstwa zgodnie z tymi zasadami zostały poddane całkowitej dominacji swoich władz nadrzędnych. Zjednoczenia odgrywać miały wobec przedsiębiorstwa rolę zarządu określającego wielkość produkcji, limity materiałów i rozmiary zatrudnienia. Administracja gospodarcza, w tym zjednoczenia, starała się zarazem decydować

⁹⁰ APW, KZ ZP 1 Maja, 169/II-3, k. 257, Zadania i kierunki działania dla organizacji partyjnej i kierownictwa ZP 1 Maja zabezpieczające realizację zadań planowych w 1964 r.

⁹¹ AAN, Elkam, 976/2/89, k. 145, Pismo Prokuratora Wojewódzkiego do Dyr. ZPKiSE, 10 V 1966 r.

⁹² AAN, CZPK, 633/120, k. 205, Pismo Podsekretarza Stanu w MPC do Dyr. CZPK, 21 VI 1957 r.

⁹³ AAN, CZPK, 633/120, k. 220, Protokół z kontroli przeprowadzonej przez MKP od 12 VI do 16 VII 1957r.

⁹⁴ T. Rabska, *Prawny mechanizm kierowania gospodarką i działalność prawodawcza administracji i jej uwarunkowania*, Wrocław 1990, s. 51.

o wszystkim, co działo się w przedsiębiorstwie nie, wyłączając spraw błahych, co nabierało charakteru daleko posuniętego „ręcznego sterowania”.

W rzeczywistości dominacja administracji gospodarczej nad przedsiębiorstwem była ograniczana w ramach procesu planowania oraz powiązaniem rodzącymi się bezpośrednio między przedsiębiorstwami z pominięciem ich władz zwierzchnich. Przedsiębiorstwa, starając się umocnić swoją pozycję wykorzystywały szereg mechanizmów nieformalnych. Przetarg planistyczny był zjawiskiem powszechnym, w ramach którego zakłady manipulowały informacjami przekazywanymi swoim władzom zwierzchnim. Jak pisze Ewa Balcerowicz, „dla hierarchicznie zbudowanej struktury organizacyjnej gospodarki socjalistycznej typowe jest zjawisko celowego zniekształcania informacji przesyłanych kanałami pionowymi”⁹⁵. W ten sposób formalnie pozbawione samodzielności przedsiębiorstwa mogły realizować w mniejszym lub większym stopniu własne cele wbrew zamierzeniom ich władz nadrzędnych. Podobny skutek dla struktury władz nad przedsiębiorstwem przynoszą ukryte działania zakładów typu fałszowania planów, czy budowanie powiązań poziomych z dostawcami.

Ważnym elementem mechanizmu rozszerzania autonomii przedsiębiorstw było również współdziałanie pomiędzy zjednoczeniem i przedsiębiorstwem. „Szczegółowo pośrednie [były] skłonne do kamuflowania i ukrywania niedomogów działania organizacji im podporządkowanych, i tym samym do obrony ich interesów”⁹⁶. Na źródła tego zjawiska zwróciła uwagę Anna Iwanowska, wyróżniając trzy podstawowe reguły wzmacniające związki pomiędzy przedsiębiorstwami a zjednoczeniami: trwałej koegzystencji, wzajemnej współzależności oraz minimum skutecznego działania⁹⁷. Z tej samej przyczyny dochodziło do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a lokalnymi instancjami partyjnymi. Wspólnota interesów była tu jeszcze silniejsza niż w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwem a zjednoczeniem, stąd poparcie organizacji wojewódzkich i powiatowych, jakim mogły się cieszyć zakłady przemysłowe w swoich targach z administracją gospodarczą.

Cytowane analizy systemu ekonomicznego omawiające nieformalne dostosowania w ramach systemu gospodarczego PRL odnosiły się przede wszystkim do lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Badany materiał potwierdza zasygnalizowane na wstępie przypuszczenie, że proces „nieformalnej decentralizacji” zaczął się wcześniej, przynajmniej około 1956 r. W założeniu struktura zarządzania przedsiębiorstwami wprowadzona na początku lat pięćdziesiątych charakteryzowała się skrajną centralizacją, w której kompetencje wyższych szczebli obejmowały nie tylko podejmowanie decyzji strategicznych, ale również operacyjnych, i to decyzji odnoszących się niejednokrotnie do niezwykle szczegółowych kwestii. W praktyce już od 1956 r. dominująca pozycja wyższych szczebli podlegała ograniczeniu na drodze nieformalnych lub półformalnych działań kierowników przedsiębiorstw, rozszerzających w ten sposób własną swobodę decyzyjną.

Powstają w tym miejscu wątpliwości, dlaczego, posiadając niemal pełnię władzy, struktury rządzące nie dokonały zmiany tak nieefektywnego systemu zarządzania. Odpowiedzi na tak postawione pytanie starała się udzielić Maria Hirsowicz, pisząc, iż „jak długo istnieje margines bezpieczeństwa ekonomicznego (...), tak długo brak realnych bodźców zmuszających władzę centralną do poszukiwania nowych rozwiązań i wprowadzenia usprawnień organizacyjnych”⁹⁸. Innymi słowy, póki system ekonomiczny nie był na granicy bankructwa, a władza rządzącej

⁹⁵ E. Balcerowicz, op. cit., s. 115.

⁹⁶ A. Iwanowska, *Dynamika systemu zarządzania gospodarką. Analiza socjologiczna*, Warszawa 1982, s. 127.

⁹⁷ Ibidem, s. 124–127.

⁹⁸ M. Hirsowicz, *Komunistyczny Lewiatan*, Paryż 1973, s. 101–102.

partii nie była realnie zagrożona, nie było powodów, by wprowadzać zasadnicze zmiany do istniejącego porządku. Stąd też próby reform pojawiają się nie na skutek stwierdzenia niskiej efektywności systemu, ale w sytuacjach bądź otwartego kryzysu, bądź dającego się wyczuć zagrożenia dla sprawującej władzę partii. Zarazem wraz z ustaniem przyczyn rezygnowano z wprowadzanych zmian, wracając do wypróbowanych rozwiązań⁹⁹.

The Functioning of an Industrial Enterprise in a Central Planning System (1956–1970)

Upon the basis of archival material referring to four industrial enterprises in the region of Warsaw, the author attempted to demonstrate that „informal decentralisation”, described in detail in economic and sociological writings dealing with the 1970s and 1980s, occurred at the very least since 1956. The article analyses the stand of industrial enterprises in the course of the establishment of the plans and their subsequent realisation. The author describes debates concerning the size of the production and employment limits, efforts associated with obtaining material and the realisation of signed co-operative agreements. The text discusses predominantly the methods used by the enterprises in their attempts at overcoming barriers created by binding economical conditions. Particular attention is drawn to informal mechanisms which enabled the factories to win and expand at least partial economic autonomy (i. a. by exploiting the Party apparatus in negotiations with the economic administration supervising the given enterprise).

⁹⁹ Można się zastanawiać, czy nie przeczy tej regule przykład Jugosławii, która wprowadziła zmiany decentralizacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jednak, jak pisał Milovan Đilas, „przywódcy jugosłowiańscy musieli przeprowadzić pewne reformy w roku 1949, kiedy poczuli się zagrożeni konfliktem ze Związkiem Sowieckim. Zabierają się oni do reform, jak tylko są zagrożeni” (M. Đilas, *Nowa klasa*, Nowy Jork 1958, s. 77). Można zatem założyć, iż motyw kierujący rządzącymi w Jugosławii był na tyle silny i trwały, iż zmiany, mające kupić poparcie społeczeństwa, były stabilniejsze i trwalsze, niż w innych państwach komunistycznych. Zresztą, jak twierdzi Đilas, wprowadzone reformy nie doprowadziły do utraty władzy przez partię w przedsiębiorstwach, gdyż „zarząd i samorząd robotniczy, zapoczątkowane w okresie zmagania z sowieckim imperializmem (...), coraz bardziej stają się polem działania skierowanej tam podstawowej organizacji partyjnej”.