

**PRZEDSIĘBIORSTWO  
W POLSKIM SYSTEMIE  
SPOŁECZNO-EKONOMICZNYM**

---

---

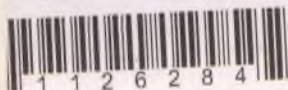
PAŃSTWOWE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE

**PRZED  
SIĘBIO  
RSTWO**

26284

Książka jest zbiorem materiałów z sympozjum, którego celem było wzajemne powiązanie badań nad zagadnieniami przedsiębiorstwa w Polsce, prowadzonych dotychczas niezależnie od siebie przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, w szczególności nauk ekonomicznych, socjologii i nauk prawnych. To interdyscyplinarne podejście, próba spojrzenia na problemy leżące „na styku” różnych nauk, jest cechą szczególną, odróżniającą oddawaną do rąk Czytelnika publikację od wielu dotychczasowych opracowań dotyczących przedsiębiorstwa.

**6284 KPiP**



1 1 2 6 2 8 4

1126284





**PRZEDSIĘBIORSTWO  
W POLSKIM SYSTEMIE  
SPOŁECZNO-EKONOMICZNYM**

PRZEDSIĘBIORSTWO  
W POLSKIM SYSTEMIE  
SPOŁECZNO-EKONOMICZNYM



WYDZIAŁ I NAUK SPOŁECZNYCH POLSKIEJ AKADEMII NAUK

**PRZEDSIĘBIORSTWO  
W POLSKIM SYSTEMIE  
SPOŁECZNO-EKONOMICZNYM**

WARSZAWA 1967  
PAŃSTWOWE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE

Obwolutę i okładkę projektował  
WŁODZIMIERZ TERECHOWICZ

Redaktor  
JAN LENART



Redaktor techn. Marta Pechol  
Korektor Wanda Korzentak

Printed in Poland  
Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1967

Zlec. 122/66. Wydanie I. Nakład 4500 + 210 egz. Format 61 × 86/16  
Ark. wyd. 39,4. Ark. druk. 40

Papier druk. sat. kl. IV, 70 g, z fabryki papieru w Kluczach  
Oddano do składania w listopadzie 1966 r. Druk ukończono w lipcu 1967 r.  
Cena zł 68,—

Krakowska Drukarnia Prasowa, Kraków, Wielopole 1  
Zam. 2702/66. R-48-725



## SŁOWO WSTĘPNE

Sympozjum poświęcone pozycji przedsiębiorstwa w systemie społeczno-ekonomicznym Polski Ludowej, którego materiały zawiera niniejsza publikacja, było rezultatem inicjatywy i współdziałania szeregu placówek naukowych Wydziału I PAN, a przede wszystkim: Zakładu Nauk Ekonomicznych, Instytutu Nauk Prawnych, Instytutu Filozofii i Socjologii, Pracowni Ogólnych Problemów Organizacji Pracy.

Od czasu odbycia sympozjum (w grudniu 1965 r.) problematyka przedsiębiorstwa nabiera — śmiem twierdzić — coraz większego znaczenia teoretycznego i coraz większej aktualności praktycznej. Świadczy o tym miejsce, jakie ona zajmowała w obradach paru ostatnich plenarnych posiedzeń Komitetu Centralnego PZPR, zwłaszcza IV Plenum w roku 1965, a także VII w roku 1966, w związku z koniecznością dalszego doskonalenia metod planowania i zarządzania. Nie jest to bynajmniej specyficznie polska cecha procesu przeobrażeń ekonomicznych. Świadczy o tym zwłaszcza podjęta w dniu 4 października 1965 r. uchwała Rady Ministrów ZSRR, która po raz pierwszy w historii Związku Radzieckiego w sposób *całościowy* reguluje pozycję prawną socjalistycznego państwowego przedsiębiorstwa produkcyjnego. W Polsce poważnie zostały zaawansowane prace nad projektem ustawy o przedsiębiorstwach państwowych i zrzeszeniach gospodarczych, a jej ukazanie się będzie stanowić niewątpliwie dalszy krok naprzód w ugruntowaniu pozycji prawnej i społeczno-ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Badania nad problematyką przedsiębiorstwa są już w poszczególnych dziedzinach nauk społecznych znacznie zaawansowane. Trudno byłoby zgodzić się ze sformułowaniem: „Przedsiębiorstwo — istota nieznaną”. Osiągnięty dorobek ekonomii, nauk

prawnych i socjologii — jest poważny. Trzeba jednak podkreślić, że badania te są z reguły prowadzone w niedostatecznym powiązaniu z badaniami prowadzonymi w innych dziedzinach nauki. Ekonomiści zajmują się więc ekonomicznym modelem przedsiębiorstwa, analizując go z punktu widzenia społecznych praw produkcji, prawnicy analizują pozycję przedsiębiorstwa jako określonego podmiotu praw i obowiązków wraz z całym łączącym się z tym kompleksem stosunków prawnych, socjologowie rozpatrują siły społeczne działające na terenie przedsiębiorstwa.

Nasze sympozjum nie miało na celu naruszenia autonomii każdej spośród wyżej wymienionych dziedzin nauki. Każda z tych nauk posiada określoną sferę zainteresowań i posługuje się swoistymi metodami badawczymi. Wychodziliśmy jednak z założenia, że wkład nauk społecznych mógłby być większy, gdyby nie rezygnując z dalszego pogłębiania specjalizacji rozwinąć współpracę różnych dziedzin nauki w badaniu i uogólnianiu współczesnej rzeczywistości społecznej. Nasze sympozjum stanowiło próbę przejścia od dyskusji na temat potrzeby współpracy nauk społecznych do realizowania tej współpracy w praktyce. Interdyscyplinarne podejście dające możliwość spojrzenia na ten sam temat z różnych punktów widzenia może okazać się płodne dla ukierunkowania dalszych prac badawczych.

Ten integracyjny charakter sympozjum staraliśmy się zaakcentować również i w ten sposób, że dyskusja nad trzema ogólnymi tematami, wokół których koncentrowały się referaty specjalistyczne, tzn. nad ogólnoteoretyczną problematyką przedsiębiorstwa, nad stosunkami wewnętrznymi w przedsiębiorstwie i nad jego stosunkami zewnętrznymi, została poprzedzona wystąpieniami wprowadzającymi do całości problematyki, z uwzględnieniem jej aspektów ekonomicznych, prawnych, socjologicznych, prakseologicznych. Chcieliśmy, aby ten integracyjny aspekt wystąpił silnie w toku dyskusji, jakkolwiek biorąc pod uwagę dyskusyjność wielu referatów, nie spodziewaliśmy się, oczywiście, uniknąć sporów między specjalistami jednej dziedziny, sporów wewnątrzdiscyplinarnych.

Chcieliśmy jednak, aby obok tych sporów wewnętrznych roz-

winęła się wymiana myśli między przedstawicielami różnych dziedzin. W związku z tym apelowaliśmy w imieniu komitetu organizacyjnego, aby specjaliści poszczególnych dziedzin naukowych ustosunkowali się w swych wystąpieniach:

1) do wyników badań podejmowanych przez specjalistów innych dziedzin, aby wskazywali zarówno na to, co dla nich jest z tego punktu widzenia ważne, jak również, gdzie widzą potrzebę zaawansowania badań prowadzonych przez sąsiadów;

2) aby podejmowali w dyskusji zagadnienia leżące *na styku różnych dyscyplin*.

Mając na myśli ten właśnie integracyjny aspekt nie zdecydowaliśmy się na zorganizowanie obrad w sekcji ekonomicznej, socjologicznej, prawnej, prakseologicznej, uważając, że oznaczałoby to wypaczenie samego sensu sympozjum.

Sądziliśmy, że zadanie naszego sympozjum będzie spełnione, jeśli:

1) ułatwi ono uczestnikom zapoznanie się z tematyką i zasięgiem prac prowadzonych w „sąsiednich” dyscyplinach naukowych;

2) przyczyni się do zacieśnienia współpracy oraz do podjęcia w perspektywie badań kompleksowych o charakterze interdyscyplinarnym, zwłaszcza w odniesieniu do zagadnień leżących na pograniczu różnych dyscyplin naukowych.

Ocena, w jakim stopniu zadania te zostały spełnione, nie należy już obecnie do organizatorów sympozjum. Naszym obowiązkiem było natomiast udostępnienie materiałów sympozjum szerokiemu gronu pracowników nauki, jak i działaczy-praktyków.

*Prof. dr Sylwester Zawadzki*  
*Z-ca Sekretarza Wydziału I PAN*

Maj 1967 r.



Bronisław Minc

## EKONOMICZNA TEORIA PRZEDSIĘBIORSTWA SOCJALISTYCZNEGO

### 1.

Należy odróżniać *stosunki społeczne wewnątrz przedsiębiorstwa socjalistycznego*, tj. przede wszystkim stosunki między zalogą przedsiębiorstwa a jego kierownictwem, i *stosunki zewnętrzne tego przedsiębiorstwa*, tj. stosunki, w jakie wchodzi ono z organami zwierzchnimi, a także z dostawcami środków produkcji i odbiorcami wyrobów. Stosunki społeczne przedsiębiorstwa, to część systemu stosunków społecznych powstających na gruncie organizacji gospodarki socjalistycznej i związanego z nią systemu planowania i zarządzania działalnością gospodarczą.

Stosunki społeczne przedsiębiorstwa, tak jak wszystkie stosunki społeczne, zależą od charakteru *własności środków produkcji i określonego przezeń układu klas i warstw społecznych*. Chodzi przy tym o własność nie w znaczeniu prawnym, ale w *znaczeniu ekonomicznym*. Inaczej mówiąc, chodzi nie o tytuł prawny, ale o faktyczne rozporządzanie środkami produkcji dla realizowania produkcji i osiągnięcia nadwyżki. We współczesnej korporacji kapitalistycznej środki produkcji są w znaczeniu prawnym własnością wielkiej liczby akcjonariuszy, ale w znaczeniu ekonomicznym są kolektywną własnością niewielkiej grupy kapitalistów obejmującej zarządców (managerów) korporacji. We współczesnym państwowym przedsiębiorstwie socjalistycznym środki produkcji są prawnie własnością państwową, ale *ekonomicznie są własnością ogólnonarodową, opartą na zawłaszczaniu*

pośrednim przez przedsiębiorstwo. W pewnych warunkach własność ogólnonarodowa w znaczeniu ekonomicznym może ulec deformacji i przekształceniu we własność grupową.

Własność w znaczeniu ekonomicznym jest stosunkiem ekonomicznym, który ulega przeistoczeniom nawet wówczas, gdy tytuł prawny do środków produkcji nie ulega zmianie.

## 2.

Konieczność istnienia wyodrębnionych ekonomicznie przedsiębiorstw wynika z tego, że własność ogólnonarodowa musi opierać się na zawłaszczaniu pośrednim, gdyż we współczesnym okresie stan rozwoju sił wytwórczych i stosunków produkcji nie pozwala na przejście do zawłaszczania za pomocą organów ogólnospołecznych. Samo istnienie własności ogólnonarodowej opartej o zawłaszczanie pośrednie jest jednością przeciwieństw i dlatego we współczesnych społeczeństwach socjalistycznych istnieje sprzeczność między przedsiębiorstwem a społeczeństwem reprezentowanym przez państwo. „Sprzeczność ta polega na tym, że mimo wspólności interesów podstawowych między społeczeństwem a przedsiębiorstwami powstaje w tych ostatnich tendencja do uzyskania korzyści materialnych kosztem społeczeństwa lub kosztem innych przedsiębiorstw. Tendencja ta przejawia się w szczególności w wytwarzaniu... produktów, które nie odpowiadają w pełni lub częściowo potrzebom społecznym... w niewprowadzaniu nowej techniki... w tworzeniu nadmiernych zapasów,... w przyznawaniu pracownikom przedsiębiorstw wynagrodzeń, nie uzasadnionych przez ich wkład pracy”<sup>1</sup>.

Sprzeczność między przedsiębiorstwem a państwem wyraża się m. in. w różnicy między ogólnym celem produkcji socjalistycznej a celami, które stawiają sobie przedsiębiorstwa w oparciu o ich warunki instytucjonalne (dyrektywne zadania planu i systemy oceny działalności ekonomicznej przedsiębiorstw, systemy płac i planowania). „...organy kierownicze przedsiębiorstw

<sup>1</sup> B. Minc — *Ekonomia polityczna socjalizmu*, wyd. 2, Warszawa 1963, s. 67.

działając racjonalnie, stawiają sobie za cel osiągnięcie wyników ekonomicznych, zapewniających jak najkorzystniejsze warunki pracy przedsiębiorstw jako całości, zwłaszcza możliwie najwyższe wynagrodzenie personelu kierowniczego”<sup>2</sup>.

Sprzeczność między przedsiębiorstwem socjalistycznym a państwem wiąże się i wynika ze *sprzeczności wewnętrznej* zawartej w tym przedsiębiorstwie.

Wychodząc z założenia, że sprzeczność wewnętrzna jest to taki stosunek wzajemny między stronami zjawiska, w którym one wzajemnie się zakładają, warunkują i przenikają, a jednocześnie wzajemnie się zaprzeczają i wykluczają — można określić sprzeczność wewnętrzną zawartą w przedsiębiorstwie socjalistycznym jako *sprzeczność między działaniem na rachunek państwa i zawłaszczaniem przez przedsiębiorstwo środków produkcji i produktów*. Przedsiębiorstwo socjalistyczne nie mogłoby działać na rachunek państwa, gdyby nie dokonywało zawłaszczania, ale pełne rozwinięcie tego zawłaszczania prowadziłoby do powstania własności grupowej, a więc do tego, że przedsiębiorstwo przestałoby działać na rachunek państwa.

Sprzeczność wewnętrzna przedsiębiorstwa socjalistycznego ma charakter dynamiczny i zmienia się w zależności od różnych okoliczności, a zwłaszcza od zmian w układzie sił społecznych.

Ogólnospołeczny cel produkcji i cele przedsiębiorstw są wyrazem interesów całego społeczeństwa i interesów grup społecznych stanowiących przedsiębiorstwa. W analizie ekonomiczno-socjologicznej należy ponadto odróżnić interesy poszczególnych pracowników. Pomiedzy przedsiębiorstwem — i jego kierownictwem — a pracownikami istnieje *sprzeczność ujawniająca się wokół stosunku między płacami a wydajnością pracy*.

Interesy to forma przejawiania się realnego położenia, a więc stosunków ekonomicznych. Materialną podstawą interesów są obiektywne potrzeby pracowników przedsiębiorstw i społeczeństwa.

Z określonym podziałem pracy, istniejącym w społeczeństwie, i związanymi z nim stosunkami ekonomicznymi łączą się nie-

<sup>2</sup> Tamże, s. 92.

uniknienie różnice i sprzeczności interesów różnych grup społecznych, które ten podział pracy powołuje do życia.

Ustanowienie ogólnonarodowej własności środków produkcji znosi więc sprzeczności właściwe kapitalizmowi, ale nie znosi sprzeczności w ogóle, gdyż powstają nowe sprzeczności, związane z istnieniem przedsiębiorstw socjalistycznych. Kierunek dalszego rozwoju gospodarki socjalistycznej zależy od tego, w jaki sposób będą rozwiązywane te sprzeczności.

W krajach socjalistycznych toczy się dyskusja o systemie planowania i zarządzania gospodarką socjalistyczną. Problemy planowania i zarządzania rozpatruje się przy tym głównie z punktu widzenia efektywności ekonomicznej, a pomija się lub nie docenia punktu widzenia stosunków społecznych. System planowania i zarządzania gospodarką socjalistyczną jest to system stosunków społecznych, tj. międzyludzkich, a problem efektywności ekonomicznej systemu wiąże się ściśle z tymi stosunkami, co więcej — jest przez nie uwarunkowany. Dlatego bez rozpatrzenia stosunków między różnymi warstwami i grupami społecznymi, zachodzących w obrębie systemu planowania i zarządzania, nie można właściwie rozpatrzyć ani jego efektywności ekonomicznej, ani całokształtu problemu.

Przedsiębiorstwo socjalistyczne i całą organizację gospodarki socjalistycznej trzeba rozpatrywać w sposób *historyczny*. Zmieniają się bowiem i stosunki wewnętrzne, i stosunki zewnętrzne przedsiębiorstwa, i formy, a także w pewnym stopniu i treść organizacji gospodarki socjalistycznej.

### 3.

Współczesny system organizacji gospodarki socjalistycznej powstał historycznie na gruncie rewolucji październikowej w Rosji i przechodził przez etapy komunizmu wojennego, NEP-u i systemu ukształtowanego w latach trzydziestych. System ten, mimo pewnych odmienności, przejęły w zasadzie kraje socjalistyczne powstałe po II wojnie światowej. Główne zręby tego właśnie typu organizacji, pomimo że uległ on wielu przeobrażeniom w formie i treści, trwają po dziś dzień w krajach socjalistycznych.



Po rewolucji październikowej w Rosji silny wpływ na organizację gospodarki narodowej wywarła m. in. marksistowska teza, że gospodarka socjalistyczna powinna realizować interesy ogólnospołeczne, a nie interesy warstwy czy grupy wykonującej funkcje kierownicze. W związku z tą tezą Marks i Lenin widzieli niebezpieczeństwo w tym, że kierownicy gospodarki uzyskają panującą pozycję i postawią się ponad masami pracującymi. Aby temu przeciwdziałać, uważali oni za konieczne podporządkowanie kierowników woli społeczeństwa, z tym że płace kierowników, a szerzej — specjalistów — powinny się równać płacy wykwalifikowanych robotników. Rozważymy tu poglądy Lenina na ten temat, wyrażone w pracy *Państwo a rewolucja* wydanej w 1917 r., a następnie uwagi na marginesie listu G. Cziczierina, dokonane przez Lenina w roku 1919, w których odrzuca on pogląd, jakoby istnienie nierówności płac w Rosji Radzieckiej było równoznaczne z istnieniem kapitalizmu państwowego.

W pracy *Państwo a rewolucja* Lenin powołuje się na pogląd Engelsa, który w pracy *Pochodzenie rodziny, własności prywatnej i państwa* pisał: „Mając w swym ręku władzę publiczną i prawo ściągania podatków urzędnicy, jako organy społeczeństwa, stoją teraz nad społeczeństwem”<sup>3</sup>.

Dalej Lenin powołuje się na pogląd Marksa, który w pracy *Wojna domowa we Francji* pisał o Komunie Paryskiej: „Policja... została natychmiast pozbawiona wszystkich swych cech politycznych i stała się odpowiedzialnym i w każdej chwili usuwalnym narzędziem Komuny. Podobnie urzędnicy wszystkich innych gałęzi administracji. Wszyscy urzędnicy, poczynając od członków Komuny, musieli teraz pełnić służbę publiczną za płacę roboczą. Przywileje i pensje reprezentacyjne wielkich dostojników państwowych znikły wraz z tymi dostojnikami”<sup>4</sup>.

Lenin pisze dalej: „...bezwzględna obieralność i usuwalność wszystkich urzędników... oznacza potężny akt zastąpienia jed-

<sup>3</sup> F. Engels — *Pochodzenie rodziny, własności prywatnej i państwa* w zbiorze K. Marks, F. Engels — *Dziela wybrane*, t. II, Warszawa 1949, s. 304.

<sup>4</sup> K. Marks — *Wojna domowa we Francji* w zbiorze K. Marks, F. Engels — *Dziela wybrane*, t. I, Warszawa 1949, s. 487.

nego rodzaju instytucji instytucjami zasadniczo odmiennego typu...

Szczególnie godne uwagi w tym względzie jest podkreślone przez Marksa zarządzenie Komuny: skasowanie wszelkich wydatków pieniężnych na reprezentację, wszelkich przywilejów pieniężnych, z których korzystali urzędnicy, sprowadzenie pensji *wszystkich* osób urzędowych w państwie do poziomu »płacy roboczej robotnika«. Tutaj właśnie występuje najwyraźniej *zwrot* — od demokracji burżuazyjnej do demokracji proletariackiej... I w tym właśnie najbardziej dobitnym, a w kwestii państwa bodaj najważniejszym punkcie zostały nauki Marksa absolutnie zapomniane... »Przyjęte jest« pomijać to milczeniem jako przestarzałą »naiwność« — podobnie jak chrześcijanie, uzyskawszy pozycję religii państwowej, »zapomnieli« o »naiwnościach« pierwotnego chrześcijaństwa z jego duchem demokratyczno-rewolucyjnym...

Całkowita obieralność, usuwalność *w każdej chwili* wszystkich bez wyjątku urzędników, ograniczenie ich pensyj do zwykłej »płacy roboczej robotnika«, te proste i »same przez się zrozumiałe« zarządzenia demokratyczne, łącząc całkowicie interesy robotników i większości chłopstwa, stanowią jednocześnie pomost prowadzący od kapitalizmu do socjalizmu. Zarządzenia te dotyczą państwowej, czysto politycznej przebudowy społeczeństwa, lecz uzyskują, rzecz jasna, cały swój sens i znaczenie tylko w połączeniu z urzeczywistnianym lub przygotowywanym »wywłaszczeniem wywłaszczycieli«, tzn. przejściem kapitalistycznej własności prywatnej środków produkcji na własność społeczną”<sup>5</sup>.

Można więc stwierdzić, że Marks i Lenin przewidywali, iż w wyniku rewolucji socjalistycznej i nacjonalizacji środków produkcji nie tylko przestanie istnieć produkcja towarowa, ale i znikną różnice w poziomie uposażeń między robotnikami i kierownikami przedsiębiorstw i innych organizacji gospodarczych. Kierownicy ci, i w ogóle pracownicy umysłowi, mieli być wynagradzani na poziomie płac robotników.

W rzeczywistości gospodarki socjalistycznej nie zostało zreali-

<sup>5</sup> W. Lenin — *Państwo a rewolucja*. Dzieła, t. 25, Warszawa 1951, s. 450—453.

zowane zarówno przewidywanie o zaniku produkcji towarowej, jak i przewidywanie o wyrównaniu poziomu płac między robotnikami i kierownikami gospodarki. Oba te przewidywania łączyły się zresztą.

Po rewolucji październikowej podjęto w Rosji krótkotrwałą i nieudaną próbę urzeczywistnienia zarządzania gospodarką narodową, opartego na bezpośrednim zawłaszczaniu środków produkcji i produktów przez państwo, zastąpienia obrotu towarowego wewnątrz sektora socjalistycznego obrotem bezpośrednim produktów i ustanowienia wynagrodzeń kierowników zakładów na poziomie zbliżonym do wynagrodzeń wykwalifikowanych robotników. Próba ta nie udała się, gdyż *nie dojrzały do tego ani siły wytwórcze, ani stosunki ekonomiczne, ani poziom świadomości pracowników*<sup>6</sup>. Zarówno stosunki towarowo-pieniężne, jak i nierówność w wynagradzaniu pracowników w zależności od charakteru i kwalifikacji ich pracy okazały się konieczne dla działania systemu ekonomicznego i rozwoju sił wytwórczych.

#### 4.

Różnica między założeniami doktrynalnymi a rzeczywistością była przyczyną poglądów, że radziecki system gospodarczy nie jest systemem socjalistycznym, a systemem kapitalizmu państwowego przy istnieniu dyktatury proletariatu. Poglądy te

<sup>6</sup> Według dekretu Rady Komisarzy Ludowych O finansowaniu przedsiębiorstw państwowych, przyjętego 4 marca 1919 r., „jedynym źródłem środków pieniężnych wszystkich przedsiębiorstw państwowych są asygnowania z kredytów według listy ogólnopaństwowych dochodów i wydatków RFSRR. Wszystkie pieniężne wpływy przedsiębiorstw przekazywane są na rzecz dochodów skarbu” (*Ekonomiczeskaja żyżń SSSR*, Gosudarstwiennoje Naucznoje Izdatielstwo „Sowietskaja Encykłopedija”, Moskwa 1961, s. 42). Lenin w roku 1921 pisał: „...popełniliśmy ten błąd, że postanowiliśmy przejść bezpośrednio do komunistycznego sposobu produkcji i podziału. Postanowiliśmy, że chłopci z tytułu kontyngentów dostarczą nam potrzebną ilość zboża, my zaś rozdzielimy je między zakłady przemysłowe i fabryki — a wtedy będziemy mieli komunistyczny sposób produkcji i podziału... doświadczenie przekonało nas wkrótce o błędności tej koncepcji...” (W. Lenin — *Nowa polityka ekonomiczna a zadania komitetów polityczno-oświatowych*. Dzieła, t. 33, s. 47).



utrzymywały się długo. W materiałach II Ogólnozwiązkowej Konferencji w sprawie Naukowej Organizacji Pracy, która odbyła się w marcu 1924 r. w Moskwie, czytamy, iż W. Kujbyszew w referacie wygłoszonym na tej konferencji powiedział: „Żyjemy w warunkach kapitalizmu państwowego, walki konkurencyjnej z kapitałem prywatnym. Ci, którzy nie widzą tej walki, nie rozumieją istoty wydarzeń”<sup>7</sup>. Analogiczne stwierdzenie zawiera rezolucja przyjęta na tej konferencji<sup>8</sup>. Pogląd o radzieckim systemie gospodarczym jako systemie kapitalizmu państwowego jaskrawo wyraził G. Cziczierin w liście do Lenina z 12 października 1919 r.: „...wydaje mi się, że u nas niedostatecznie oświetla się rolę kapitalizmu państwowego przy proletariackiej władzy politycznej... U nas nie ma jeszcze komunizmu, a jest kapitalizm państwowy z nierównością wynagrodzenia aż do akordu, z formami przymusu, niekiedy odtwarzającymi stary reżim, z centralizacją zarządzania nawet produkcją przy ograniczeniu samorządu fabrycznego”.

Charakterystyczne są uwagi Lenina napisane po 2 latach istnienia władzy radzieckiej. Co do głównej tezy Cziczierina, że istnieje w Rosji Radzieckiej kapitalizm państwowy, uwaga Lenina brzmiała: „Według mnie nie. U nas jest walka pierwszego szczebla przejścia do komunizmu z *chłopskimi* i kapitalistycznymi próbami obrony (albo odrodzenia) produkcji towarowej”.

Co do twierdzenia Cziczierina o nierówności wynagrodzenia uwaga Lenina brzmiała: „To nie jest cecha kapitalizmu”.

Co do twierdzenia Cziczierina o formach przymusu itp. uwaga Lenina brzmiała: „wynika to z form walki przeciwnika i z poziomu kultury, a nie z kapitalizmu”.

Co do twierdzenia Cziczierina o centralizacji zarządzania itp. uwaga Lenina brzmiała: „Niestety, prawie nie ma prawdziwej centralizacji”<sup>9</sup>.

Pogląd, iż radziecki system gospodarczy stanowił system kapitalizmu państwowego, nie uwzględniał odmiennego charakteru

<sup>7</sup> *Nauczna organizacja pracy*, Moskwa 1965, s. 19.

<sup>8</sup> Tamże, s. 52.

<sup>9</sup> W. Lenin — *Zamieczania na piśmie G. W. Cziczierina*. Połnoje sobranije soczinienij, t. 51, Moskwa 1965, s. 357.

własności państwowej środków produkcji w warunkach, gdy państwo jest socjalistyczne i w warunkach, gdy państwo jest kapitalistyczne. Decydująca jest przy tym kwestia, jakiemu państwu przypada produkt dodatkowy. Gdy produkt ten przypada państwu socjalistycznemu, nie może istnieć kapitalizm państwowo.

W rzeczywistości radziecki system gospodarczy był *systemem socjalistycznym*, choć znajdującym się w zaczątkowym stadium rozwoju i o wielu cechach w pewnym stopniu analogicznych z systemem kapitalizmu państwowego (do takich cech należały w szczególności różnice w wynagrodzeniach).

W następstwie, gdy urzeczywistniono centralizację zarządzania dla realizacji planów pięcioletnich, socjalistyczny charakter radzieckiego systemu gospodarczego rozwinął się i poglądy o istnieniu kapitalizmu państwowego w ZSRR zostały przezwy-  
ciężone.

## 5.

Po rewolucji październikowej przedsiębiorstwami zarządzały kolegalne biura robotnicze lub z udziałem robotników. Po tym nastąpiło przejście do jednoosobowego kierownictwa dyrektora, który oczywiście posługiwał się szeregiem osób tworzących łącznie z nim personel kierowniczy.

Początkowo usiłowano stosować doświadczenia Komuny Paryskiej i wskazania Lenina w *Państwie i rewolucji* dotyczące wysokości płac personelu kierowniczego. W wyniku konieczności odstąpiono od tego, ustalając wysokie płace dla specjalistów, z tym jednak, że istniały postanowienia o górnym limicie płac dla członków partii, tj. o tzw. *partmaksymum*. Wreszcie wprowadzono ogólny system wyższych płac dla personelu kierowniczego, co znalazło usankcjonowanie na XVII Zjeździe WKP(b) w 1934 r., kiedy Stalin proklamował *koniec tendencji egalitarnych* i podniósł wysokie rozpiętości płac do godności istotnej cechy współczesnego socjalizmu. Stalin mówił: „...wciąż jeszcze nie zlikwidowano uraowniłowki w systemie płac... trzeba ją dobić”<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> XVII Sjezd Wsiesojuznoj Kommunistycznej Partii (b), Partizdat, Moskwa 1934, s. 18.

Utrzymanie się produkcji towarowej i istnienie rozpiętości między płacami personelu wykonującego funkcje kierownicze i płacami innych pracowników jest we współczesnej gospodarce socjalistycznej koniecznością, ale czynienie z tej konieczności zalety prowadziło do powstania wielkich i nie uzasadnionych rozpiętości w płacach i miało określone konsekwencje dla praktyki i teorii ekonomicznej.

Socjalizm zasadniczo jest za równością pod względem ekonomicznym, a więc w perspektywie rozwoju również za egalitaryzmem w dochodach, ale wychodząc z założeń naukowych występuje przeciw egalitaryzmowi wówczas, gdy nie istnieją niezbędne tego przesłanki w gospodarce i w świadomości pracowników.

Inaczej mówiąc, we współczesnych warunkach rozpiętości płac są konieczne. „Rozmiary różnic między płacami nie mogą być dowolne, określają je wymogi rozwoju produkcji. Inaczej mówiąc, rozpiętość między płacami powinna być możliwie najmniejsza i uzasadniona istotną koniecznością. Możliwe są dwa rodzaje naruszeń ekonomicznego prawa podziału według ilości i jakości pracy:

- 1) rozpiętości pomiędzy płacami są zbyt małe, czyli następuje tzw. spłaszczenie płac; ...
- 2) rozpiętości pomiędzy płacami są zbyt wielkie; ...”<sup>11</sup>.

W marksistowskiej literaturze ekonomicznej występuje przy tym pogląd, iż w miarę rozwoju socjalizmu i upowszechniania się wykształcenia rozpiętości w płacach powinny się zmniejszać.

W Rosji Radzieckiej podczas wojny domowej i komunizmu wojennego załogom przyznawano za wykonanie programu produkcji kolektywne premie o charakterze naturalnym. Przy podziale funduszu premiowego cały personel produkcyjny dzielono na dwie grupy. Do pierwszej grupy wchodził robotnicy i personel techniczny i administracyjny z wyłączeniem pracowników ewidencji i biurowych, a do drugiej ci ostatni pracownicy i niższy personel obsługujący. Na pracownika pierwszej grupy przypadała średnio premia 1,5 raza większa niż na pracownika dru-

---

<sup>11</sup> B. Minc — *Ekonomia polityczna socjalizmu*, wyd. 2, Warszawa 1963, s. 549.

giej grupy. Premię kolektywną rozdzielano wśród robotników w zależności od wykonania przez nich norm pracy, a wśród personelu technicznego i administracyjnego w zależności od średniej wydajności pracy obsługiwanych przez nich robotników. Obok tego na podstawie przepisów wydanych w roku 1920 premiowano pracowników inżynieryjno-technicznych i urzędników za różnego rodzaju oszczędności (czasu, materiałów itd.), za poprawę jakości wyrobów, za różne udoskonalenia techniczne<sup>12</sup>.

Później personel kierowniczy przedsiębiorstw zaczął otrzymywać premie uzależnione od jednego lub więcej wskaźników ekonomicznych osiągniętych przez przedsiębiorstwo. Był to zasadniczy etap w wytwarzaniu się odrębnych warunków wynagradzania *grupy społecznej kierowników (zarządców)*, mającej określać działalność ekonomiczną przedsiębiorstw i zarazem korzystać materialnie z jej wyników. Jednocześnie system ten prowadził często do takiego organizowania działalności przedsiębiorstwa, aby przy danych warunkach zmaksymalizować premie personelu kierowniczego bez względu na to, czy było to zgodne z interesami ogólnospołecznymi.

W ten sposób w obrębie socjalistycznego układu klasowego na podstawie wykonywania specjalnych funkcji zarządzania w przedsiębiorstwach i związanych z tym wyższych płac i premii o charakterze specjalnym powstała odrębna grupa personelu kierowniczego przedsiębiorstw, wchodząca w skład warstwy wykonującej funkcje kierownicze w społeczeństwie socjalistycznym. Grupa ta, obok interesów wspólnych z całym społeczeństwem socjalistycznym, ma specyficzne własne interesy.

Obok personelu kierowniczego przedsiębiorstw siłą społeczną określającą funkcjonowanie gospodarki socjalistycznej jest *administracja centralna*. Po tzw. kryzysie cen w Związku Radzieckim w latach dwudziestych i po przejściu od NEP-u do polityki planów pięcioletnich, administracja centralna twardo ujęła w swe ręce kierowanie przedsiębiorstwami socjalistycznymi,

---

<sup>12</sup> Porównaj S. I. Szkurko — *Formy i systemy zarobkowej płaty w promyszlennosti*, Moskwa 1965, s. 269.

ustalając dla nich nie tylko ogólne zadania, ale i ustanawiając nad nimi szczegółową opiekę.

Przejęcie przez państwo ustalania cen okazało się konieczne, gdyż trusty państwowe, mające monopolistyczną pozycję na rynku, ustalały ceny na poziomie tak wysokim, że zagroził on rozwojowi gospodarki narodowej.

Przejęcie przez administrację centralną kierownictwa przedsiębiorstwami było wynikiem tego, że w warunkach NEP-u nie można było ustalić takiej struktury produkcji, która była nieodzowna dla przyspieszonego wzrostu gospodarczego na podstawie forsownej industrializacji, ani też nie można było zapewnić koniecznego w tym celu podziału środków materialnych i finansowych.

Początkowo członkowie partii — funkcjonariusze administracji centralnej objęci byli postanowieniami o partmaksymum, ale potem łącznie z personelem kierowniczym przedsiębiorstw zaczęli otrzymywać wysokie uposażenia i premie.

## 6.

Personel kierowniczy przedsiębiorstw i funkcjonariusze administracji centralnej stanowią *dwie grupy społeczne w obrębie warstwy wykonującej funkcje kierownicze* we współczesnym społeczeństwie socjalistycznym. Należy przy tym pamiętać, iż grupy te wchodzą w skład układu warstw społecznych podporządkowanego *układowi klasowemu określoneemu z kolei przez ogólnonarodową własność środków produkcji*. Ten właśnie socjalistyczny układ klasowy odgrywa *decydującą rolę we współczesnym społeczeństwie socjalistycznym*. Warstwę wykonującą funkcje kierownicze i jej części składowe łączą z klasami społeczeństwa socjalistycznego wspólne interesy klasowe. „Gdy warstwa wykonująca funkcje kierownicze urzeczywistnia podstawowe interesy klas społeczeństwa socjalistycznego, ewentualne sprzeczności, które mogą wyniknąć między tą warstwą a tymi klasami nie mają oczywiście charakteru antagonistycznego”<sup>13</sup>.

Grupę personelu kierowniczego przedsiębiorstw i grupę admi-

<sup>13</sup> B. Minc — *Problemy i kierunki rozwoju ekonomii politycznej*, Warszawa 1965, s. 285.



nistracji centralnej łączą *wspólne interesy*, wynikające z przynależności do warstwy wykonującej funkcje kierownicze, ale występują też między nimi *sprzeczności interesów*.

Personel kierowniczy przedsiębiorstw stanowi grupę społeczną wielokrotnie liczniejszą niż funkcjonariusze administracji centralnej. Należy przy tym uwzględnić, iż *następuje przechodzenie z jednej grupy do drugiej* (osoby pełniące funkcje kierownicze w administracji centralnej przechodzą na stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach, i odwrotnie).

Administracja centralna, będąc grupą społeczną, też ma swoje *specyficzne interesy*, polegające na dążeniu do umocnienia swoich pozycji w organizacji społeczeństwa, ale w odróżnieniu od personelu kierowniczego przedsiębiorstw administracja ta nie ma wąskich grupowych interesów związanych z danym przedsiębiorstwem; dlatego też administracja centralna w większym stopniu reprezentuje interesy ogólnospołeczne.

Uformowanie się odrębnej grupy społecznej oznacza jednocześnie powstanie *specyficznych interesów bieżących i długoterminowych tej grupy*. Te ostatnie stanowią założenia docelowe, które grupa realizuje, gdy powstają do tego warunki.

Grupa personelu kierowniczego przedsiębiorstw (zarządców) realizuje swoje bieżące specyficzne interesy w procesie gospodarowania, ustalając i realizując cele ekonomiczne przedsiębiorstw. Grupa ta znajduje się ciągle w warunkach, które w pewnym stopniu ograniczają jej swobodę i dynamikę, a także nie pozwalają na dalsze wydatne podwyższanie jej dochodów.

Istnieją poglądy wyrażające długoterminowe specyficzne interesy grupy zarządców. Interesy te, to uzyskanie swobody w kierowaniu przedsiębiorstwami, utrzymanie czy zwiększenie udziału w ich zyskach, tj. w produkcie dodatkowym, i istotne zwiększenie rozpiętości w dochodach wewnątrz przedsiębiorstw przez wydatne zwiększenie dochodów personelu kierowniczego i w ogóle umocnienie pozycji tego personelu w systemie społecznej organizacji pracy, a w konsekwencji takie przekształcenie systemu zarządzania i planowania gospodarki socjalistycznej, które by ustanowiło *dominującą pozycję kierowników przedsiębiorstw*.

Przekształcenie takie prowadziłyby do powstania samodzielnych przedsiębiorstw zarządzanych przez personel kierowniczy na podstawie maksymalizacji zysku i udziału personelu kierowniczego w zysku w postaci premii o dużym ciężarze gatunkowym w stosunku do płac, przy czym wynagrodzenie personelu kierowniczego w porównaniu z płacami załogi wzrosłoby w wielkim stopniu. W ten sposób grupa zarządców otrzymywałaby część produktu dodatkowego wytworzonego w przedsiębiorstwach. Realizacja takich poglądów oznaczałaby w gruncie rzeczy likwidację ogólnonarodowej własności środków produkcji w znaczeniu ekonomicznym (choć niekoniecznie w znaczeniu prawnym) i zastąpienie jej różnego rodzaju własnością grupową oraz likwidację planowania gospodarki narodowej przez żywiołowe działanie przedsiębiorstw na zasadach praw rynku (choć nie wykluczałoby to pewnych form regulowania gospodarki przez państwo). Realizacja takich poglądów oznaczałaby jednocześnie zasadnicze ograniczenie roli administracji centralnej i faktyczną likwidację ekonomicznej roli kierownictwa partyjnego.

Układ stosunków między personelem kierowniczym przedsiębiorstw a administracją centralną, obok innych czynników, ma istotne znaczenie dla ukształtowania się stosunku między elementami centralizacji i decentralizacji w zarządzaniu gospodarką narodową. Analiza tego układu może się przyczynić do wyjaśnienia zjawisk tzw. nadmiernej centralizacji i decentralizacji.

Przy *nadmiernej centralizacji* administracja centralna krępuje przy pomocy wielkiej liczby wskaźników planowych i przepisów działalność personelu kierowniczego przedsiębiorstw, który w rzeczywistości uformował się już jako odrębna grupa. Nadmierna centralizacja pociąga za sobą ujemne konsekwencje ekonomiczne, wynika ona jednak nie z subiektywnych dążeń władzy centralnej, ale z określonego układu sił między personelem kierowniczym przedsiębiorstw a administracją centralną. Ta ostatnia nie znajduje innych dróg powściągnięcia faktycznej władzy personelu kierowniczego i jego dążenia do rozszerzenia tej władzy, jak skrępowanie przedsiębiorstw wielką liczbą wskaźników i przepisów.

Nadmierna centralizacja jest zjawiskiem socjalnym, mającym

swoje obiektywne przesłanki, ale nie zawsze jest koniecznością. Gdy personel kierowniczy przedsiębiorstw podporządkowany jest interesom ogólnospołecznym, gdy nie uformował się w odrębną grupę — nie ma przesłanek dla nadmiernej centralizacji.

Przy tzw. *nadmiernej decentralizacji* personel kierowniczy nie tylko uformował się jako odrębna warstwa, ale rozszerzył swoje uprawnienia. Taka decentralizacja, naruszając podstawy własności ogólnonarodowej i gospodarki planowej, może stanowić etap na drodze do powstania własności grupowej.

## 7.

Sprzeczność zawarta w przedsiębiorstwie socjalistycznym i sprzeczność między tym przedsiębiorstwem a państwem mają charakter nader istotny dla całego systemu i mechanizmu działania gospodarki socjalistycznej. *Nierozwiązywanie tych sprzeczności prowadzi do ich zaostrzenia i do ujemnych konsekwencji dla rozwoju gospodarki socjalistycznej.*

*O sposób rozwiązania tych sprzeczności toczy się we współczesnej gospodarce socjalistycznej walka, przy czym istnieją siły, które dążą do rozszerzenia elementów własności grupowej i siły, które dążą do rozszerzenia elementów własności ogólnonarodowej we współczesnym przedsiębiorstwie i w ogóle w społeczeństwie socjalistycznym. Rozwój — jak to często bywa w historii — dokonywać się może zryzakiem, ale ostatecznie wzrost sił wytwórczych prowadzi do zwiększenia stopnia uspołecznienia produkcji ze wszystkimi jego konsekwencjami dla organizacji gospodarki socjalistycznej<sup>14</sup>.*

---

<sup>14</sup> Radziecki filozof F. Wiakkeriew pisze: „Nasza gospodarka stanowi sprzeczną jedność stosunków nietowarowych i towarowych, która ujawnia się w tym, że produkcja przedsiębiorstw socjalistycznych, przyjmując formę towarową, nie jest towarem w pełnym znaczeniu tego słowa, a jest towarem specjalnego rodzaju — jednocześnie towarem i nietowarem. Sprzeczny charakter produktu w naszym społeczeństwie świadczy o tym, że znajduje się on w procesie rozwoju, становienia, wyrażając w formie rzeczowej stanowienie nietowarowych, komunistycznych stosunków i stopniowe wypieranie przez nie stosunków towarowych” (*Dialektičeskoje protiwoieczije i marksistskaja političeskaja ekonomija*, Moskwa 1963, s. 81).

Przekształcenie systemu zarządzania i planowania gospodarki socjalistycznej zgodnie z długoterminowymi specyficznymi interesami grupy kierowników przedsiębiorstw oznaczałoby krok wsteczny w rozwoju i prowadziłoby nie do przewyciężenia sprzeczności między przedsiębiorstwem a państwem socjalistycznym, ale do *wielkiego jej zaostrenia*. W rezultacie nie mogłoby też ono przynieść pozytywnych wyników z punktu widzenia efektywności ekonomicznej.

Zmniejszanie i przewyciężanie sprzeczności między przedsiębiorstwem a państwem socjalistycznym wymaga marksistowskiej analizy stosunków społecznych i zastosowania wynikających z niej wniosków.

Przede wszystkim należałoby zanalizować ekonomiczne i społeczne skutki *systemu premiowania personelu kierowniczego przedsiębiorstw*.

W sprawie celowości i charakteru systemu premiowania tego personelu wysuwa się szereg argumentów. Twierdzi się, że premia dla personelu kierowniczego przedsiębiorstw są niezbędne jako bodziec do zaktywizowania działalności tego personelu. Twierdzi się dalej, że dzięki premiom można uzyskać bardziej ekonomiczny charakter działania personelu kierowniczego i polepszenie cząstkowych i syntetycznych wskaźników działalności przedsiębiorstw. Aby działanie premii było skuteczne, musi ona stanowić stosunkowo znaczną część płacy. Dlatego też wypowiedane są poglądy, że udział premii w całości wynagrodzenia powinien sięgać nawet do 40—50%.

Jeżeli udział premii w całym wynagrodzeniu jest niski, to premia nie stanowi bodźca zwiększającego wysiłek ogólny. Jeżeli zaś udział ten jest wysoki, to premia stanowi bardzo istotną część budżetu rodzinnego i faktycznie staje się nie ruchomą, a stałą częścią płacy. Pozbawienie premii jest bardzo dotkliwe dla zainteresowanego i czyni on wszystko, aby tego uniknąć. Zarówno jednak wówczas, gdy udział premii w całym wynagrodzeniu jest niski, jak i wówczas, gdy jest on wysoki, premia wypacza działalność przedsiębiorstwa, gdyż jego kierownictwo działa w sposób jednostronny, aby ją uzyskać.

Nie ma też żadnego uzasadnienia pogląd, że przy stosunkowo

niskich rozpiętościach płac między personelem kierowniczym a załogą premie dla tego personelu są koniecznością. Taką samą rolę spełnić może bowiem stała płaca o takiej samej wielkości, jak płaca plus premia, o ile wobec kierownika ją otrzymującego postawione są odpowiednie wymagania.

Wydaje się, iż tak jak poprzednio fetyszyzowano system płacy akordowej robotników uważając go za w zasadzie wyższy od systemu płacy czasowej i czasowo-premiewej, tak współcześnie występuje tendencja do fetyszyzowania systemu premiowania personelu kierowniczego przedsiębiorstw.

Wysuwa się argument, że premie są konieczne ze względu na poziom świadomości pracowników. Argument ten z pewnością jest słuszny w stosunku do robotników, może być słuszny w odniesieniu do personelu średniego, ale z pewnością nie jest słuszny w stosunku do personelu kierowniczego. Warunkiem zatrudnienia tego personelu powinien być właśnie wysoki poziom jego świadomości.

Istnienie odrębnego systemu premiowania personelu kierowniczego przedsiębiorstw stanowi jedną z przesłanek wyodrębnienia go od reszty załogi jako oddzielnej grupy społecznej. Z punktu widzenia ekonomicznego system premiowania tego personelu prowadzi do jednostronnego koncentrowania się na pewnych stronach działalności przedsiębiorstwa z zaniedbaniem innych. Na skutek tego system ten często prowadzi do *wypaczenia całej działalności przedsiębiorstw* (gdy premiuje się od produkcji globalnej — przedsiębiorstwa wytwarzają przede wszystkim produkcję materiałochłonną; gdy premiuje się od zysku rocznego — przedsiębiorstwa nie produkują wyrobów o mniejszej rentowności i unikają nakładów, które nie prowadzą do zwiększenia zysku w danym roku itp. itp.).

Stosowanie systemu premiowania opartego na *kilku różnych miernikach* działalności przedsiębiorstwa zmniejsza tę jednostronność w działaniu personelu kierowniczego. W systemie takim zawarte są jednak sprzeczności wewnętrzne, na skutek których może nastąpić zaniedbanie tych stron działalności przedsiębiorstwa, których mierniki nie obejmują (liczba mierników nie może być zbyt wielka). Poza tym istnieje tendencja, aby spo-

śród mierników stanowiących podstawę premiowania jakiś wysuwał się na czoło, często kosztem innych. Poza tym — co jest szczególnie ważne — znaczenie premii jako bodźca odrębnego od płacy maleje.

Wobec tego, że zniesienie systemu premiowania personelu kierowniczego przedsiębiorstw wymaga określonych przesłanek, gdy takie przesłanki nie istnieją, jeszcze bardziej celowe jest stosowanie systemu premiowania opartego na kilku miernikach niż na jednym. Wydaje się jednak, że w zasadzie *bodźcem materialnym pracy personelu kierowniczego przedsiębiorstw powinny być płace, a nie premie*. Ujemna ocena kompleksowa ekonomicznej działalności przedsiębiorstw powinna stanowić podstawę do ewentualnego zwolnienia osób pełniących w nich funkcje kierownicze i przeniesienia na stanowiska mniej odpowiedzialne i gorzej płatne. System premiowania personelu kierowniczego w przedsiębiorstwach socjalistycznych należy rozpatrywać jako konieczny tylko w pewnych warunkach, a wobec tego jako historycznie przejściowy.

Podporządkowanie personelu kierowniczego przedsiębiorstw i administracji centralnej interesom ogólnospołecznym i zniesienie tzw. *antybodźców*, wynikających m. in. z wadliwego systemu premiowania personelu kierowniczego przedsiębiorstw, powinno zezwolić na przezwycięzenie nadmiernej centralizacji i na *szerokie rozwinięcie inicjatywy przedsiębiorstw i samorządów robotniczych*.

Organy zwierzchnie przedsiębiorstw powinny dokonywać *kompleksowej oceny rzeczywistej działalności ekonomicznej przedsiębiorstw*. W ocenach tych powinny być wzięte pod uwagę przede wszystkim: stopień zaspokojenia potrzeb odbiorców, ekonomiczność pracy (kształtowanie się kosztów własnych, wykorzystanie środków trwałych i obrotowych), utrzymanie zakładów w sprawności technicznej i zapewnienie im dalszego rozwoju.

W zjednoczeniach powinny być stworzone *szużby ekonomiczno-techniczne, zdolne do dokonywania takich ocen*.

*Plany powinny być traktowane jako narzędzie realizacji zadań przedsiębiorstw socjalistycznych, a nie jako fetysz i również powinny podlegać ocenie z punktu widzenia interesów odbiorców,*

ekonomiczności pracy i zapewnienia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Należy podjąć *rzeczywiste kroki* zmierzające do wprowadzenia w gospodarce (poczynając od przedsiębiorstwa aż do Komisji Planowania) *optymalnego planowania*. „Idea optymalnego planowania polega więc na dążeniu do naukowego zorganizowania procesu ekonomicznego jako całości. Istnieje tu w pewnym stopniu analogia do naukowego zorganizowania procesu technologicznego.

Przy tworzeniu teoretycznych podstaw optymalnego planowania ekonomia polityczna nie może oczywiście ograniczyć się jedynie do schematycznych formuł wzrostu ekonomicznego, ale powinna badać i socjalne przesłanki optymalnego planowania, uwzględniając, że treść tego planowania określają te właśnie przesłanki. Ekonomia polityczna powinna zarazem określać warunki optymalnego planu, rozumiejąc przez nie przede wszystkim zmiany w stosunkach ekonomicznych i w strukturze produkcji społecznej”<sup>15</sup>. Rozwinięcie optymalnego planowania, a w szczególności ustalenie kryteriów optymalizacji działalności przedsiębiorstw, pozwoli na pełną, a nie tylko częściową i jednostronną ocenę tej działalności.

## 8.

Analizując mierniki oceny przedsiębiorstw należy posługiwać się pojęciem funkcji celu i warunków ograniczających. Funkcja celu musi być przy tym zmaksymalizowana lub zminimalizowana w jakimś okresie, którego długość ma kluczowe znaczenie. Inaczej mówiąc, konieczne jest *określenie horyzontu czasowego* maksymalizacji lub minimalizacji. Jednocześnie konieczne jest ściśle określenie warunków, przy których funkcję celu uważa się za zmaksymalizowaną lub zminimalizowaną, np. przy cenach stałych czy zmiennych, regulowanych przez państwo czy też ustalających się żywiołowo. Również warunki ograniczające muszą dotyczyć jakiegoś okresu; bez sprecyzowania tego okresu za-

<sup>15</sup> B. Minc — *Problemy i kierunki rozwoju ekonomii politycznej*, wyd. II, Warszawa 1967, s. 18—19.

dania ujęte przy pomocy tych pojęć nie mogą być oczywiście wyrażone ilościowo.

Z punktu widzenia matematycznego oparcie oceny działalności ekonomicznej przedsiębiorstw na jednym syntetycznym mierniku oznacza przyjęcie jednej funkcji celu bez warunków ograniczających.

Oparcie tej oceny na kilku miernikach oznacza przyjęcie kilku funkcji celu, przy czym jest rzeczą jasną, że mogą one być ze sobą sprzeczne. W tym stanie rzeczy z punktu widzenia matematycznego konieczne jest przypisanie określonego znaczenia poszczególnym miernikom, przy czym można się tu posłużyć systemem punktowym.

Oparcie zaś oceny przedsiębiorstw na jednym, syntetycznym mierniku przy założeniu, że jednocześnie powinny być spełnione określone zadania, oznacza przyjęcie funkcji celu przy istnieniu warunków ograniczających. Są to jednak warunki ograniczające o charakterze specjalnym, gdyż stanowią zadania, które w zależności od pracy przedsiębiorstwa mogą być osiągnięte lub nie, a nie stanowią warunków ograniczających typu obiektywnego, które nie mogą być przekroczone (takim warunkiem są np. zdolności produkcyjne). W takim stanie rzeczy maksymalizacji podlega tylko to zadanie, które wchodzi w zakres funkcji celu, a zadania, które wchodzi w zakres warunków ograniczających, mają być zrealizowane na ustalonym poziomie, a nie zmaksymalizowane.

Funkcja celu i warunki ograniczające mogą dotyczyć bądź wielkości rzeczywiście osiągniętych, bądź też wielkości planowanych.

Zbadajmy teraz, czy możliwe jest przyjęcie jednego kryterium oceny działalności ekonomicznej przedsiębiorstw socjalistycznych, tj. przyjęcie jednej funkcji celu bez warunków ograniczających. Ponieważ jest już bezsporne, że przyjęcie jako jedyne kryterium maksymalizacji produkcji globalnej prowadzi do wypaczenia struktury asortymentowej produkcji, przede wszystkim na rzecz produkcji materiałów chłonnych, zajmiemy się problemem, czy takie jedyne kryterium może stanowić maksymalizacja zysku.



*Pojęcie maksymalizacji zysku wymaga sprecyzowania.* Przede wszystkim trzeba określić czas, w którym zysk ma być maksymalizowany. Teoretycznie biorąc, okres maksymalizacji zysku może być bądź krótki, tj. obejmować okresy roczne i krótsze od roku, bądź też może być długi, tj. obejmować okresy kilkuletnie czy kilkunastoletnie. Zazwyczaj jeżeli mówi się o maksymalizacji zysku ma się na myśli maksymalizację zysku w okresie rocznym (zysk ustala się bowiem w bilansach rocznych, a premie dla personelu kierowniczego i dla załóg proponuje się wiązać z zyskiem w okresie rocznym). Otóż następstwem maksymalizacji zysku w okresie rocznym musi być zaniechanie jakichkolwiek nakładów, które nie przyczynią się do zwiększenia zysku w tym okresie, a tym bardziej nakładów, które spowodują zmniejszenie się zysku w tym okresie. Inaczej mówiąc, maksymalizacja zysku w okresie rocznym musi prowadzić do zaniechania nakładów obliczonych na to, żeby przyniosły efekt ekonomiczny w okresie po upływie roku. Maksymalizacja zysku w okresie rocznym prowadziłyby oczywiście do niepodejmowania produkcji nowych artykułów albo takich udoskonaleń produkcji artykułów już wytwarzanych, które zmniejszałyby zysk w okresie roku, chociażby mogły wydatnie zwiększyć zysk w okresach dłuższych. Ponieważ zaś współczesny postęp techniczny z reguły, a w każdym razie przeważnie wymaga dokonywania nakładów przynoszących efekt ekonomiczny w okresach dłuższych, *maksymalizacja zysku w okresie rocznym prowadziłyby nieuchronnie do osłabienia czy nawet zahamowania postępu technicznego.*

Trzeba tu przytoczyć charakterystyczną wypowiedź amerykańskiego specjalisty od spraw zarządzania, profesora P. F. Druckera, która aczkolwiek dotyczy przedsiębiorstw kapitalistycznych, zawiera istotne sformułowania odnoszące się w ogóle do zarządzania przedsiębiorstwami: „Większość dzisiejszej żywej dyskusji o zarządzaniu za pomocą ustalania celów dotyczy poszukiwania jednego słusznego celu. To poszukiwanie nie tylko jest prawdopodobnie tak nieprodukcyjne, jak pogoń za kamieniem filozoficznym, ale jest pewne, iż może ono uczynić szkodę i sprowadzić na manowce.

Na przykład podkreślanie znaczenia jedynie zysku wypacza

działanie zarządców do takiego stopnia, że może zagrozić istnieniu przedsiębiorstwa. Dla otrzymania zysku dzisiaj zarządcy mogą bowiem zagrozić jutru przedsiębiorstwa. Mogą oni w szczególności forsować linie produktów łatwych do sprzedaży i zaniedbać te, które stanowią będą przedmiot rynku w przyszłości. Mogą zmierzać do zmniejszenia zakresu badań dotyczących zmian w produkcji, nowych produktów, inwestycji, które można odłożyć. Przede wszystkim mogą unikać jakichkolwiek nakładów kapitałowych, które by miały zwiększyć podstawę zainwestowanego kapitału, w stosunku do której mierzone są zyski. Innymi słowy, mogą stosować w praktyce jak najgorsze sposoby zarządzania.

Zarządzanie przedsiębiorstwem oznacza równoważenie różnorodnych potrzeb i celów. To wymaga wartościowania. Poszukiwanie jednego celu jest w zasadzie poszukiwaniem magicznej formuły, która uczyni wartościowanie zbędnym. Ale próba zastąpienia wartościowania przez formułę jest zawsze irracjonalna, natomiast można ułatwić wartościowanie przez zacieśnienie jego zakresu i istniejących alternatyw, danie mu jasnego tła, właściwego uzasadnienia w faktach i właściwych miar efektów i wag, działań i decyzji. A to, ze względu na istotną naturę przedsiębiorstwa, wymaga wielu celów<sup>16</sup>.

F. Baiertl w pracy wydanej w NRF pisze, że jako podstawę do premiowania osób wykonujących w przedsiębiorstwie funkcje kierownicze należy stosować pojęcie oczyszczonego zysku zakładowego (*bereinigte Betriebsgewinn*), który ustala się wychodząc z zysku zakładowego rozszczepionego na części składowe zależne od przyczyn, które je wywołały i wyłącza się tak daleko, jak to jest możliwe, wpływy zewnętrzne. Ten oczyszczony zysk zakładowy stanowi podstawę do uczestniczenia w tantiemnie mniej lub bardziej zależnej od dokonanych świadczeń (*leistungsabhängige Tantieme*). Ponieważ jednak w takim wypadku uwzględniane są oszczędności kosztów, taka forma, pomimo że wychodzi z „zysku”, powinna być zaliczona do grupy premii „uczestniczenia

---

<sup>16</sup> P. F. Drucker — *The Objectives of a Business Management: A Book of Readings*, Nowy Jork 1964, s. 50.

w wynikach zależnie od świadczeń” (podstawa uczestniczenia — „oszczędność kosztów”) <sup>17</sup>.

We współczesnej gospodarce kapitalistycznej występuje dążenie do maksymalizacji zysku wieloletniego (a nie rocznego), przy czym realizuje się ono w drodze swoistego programowania. Współczesna gospodarka kapitalistyczna rozporządza przy tym mechanizmami wynikającymi z warunków ustrojowych. Odmiennosc warunków ustrojowych gospodarki socjalistycznej nie pozwala oprzeć jej działania ani na maksymalizacji zysku wieloletniego, ani tym bardziej na maksymalizacji zysku rocznego.

O ile zadanie maksymalizacji zysku rocznego może być przy pewnych założeniach wyrażone ilościowo, to zadanie maksymalizacji zysku w długim okresie wymaga przede wszystkim sprecyzowania długości tego okresu; nawet gdyby przyjąć jakiś długi okres maksymalizacji, np. 5 lat — to powstałyby pytania, jak rozwiązać problem inwestycji i remontów, których efekty wychodzą poza okres 5 lat, jak powiązać maksymalizację zysku w tym okresie z premiowaniem, które, aby było efektywne, musi następować w okresach krótkich itp.

## 9.

Ustanowienie jedności między ogólnospołecznym celem produkcji a celami przedsiębiorstw socjalistycznych wymaga zrealizowania szeregu przesłanek o charakterze społecznym i ustalenia odpowiednich kryteriów optymalizacji na różnych szczeblach.

*Funkcje celu i warunki ograniczające w skali całej gospodarki, działów i gałęzi produkcji muszą być w pewnym stopniu różne, ale ogólny ich charakter musi być wspólny*, a funkcje celu i warunki ograniczające działów, gałęzi i przedsiębiorstw powinny być podporządkowane funkcji celu w skali gospodarki narodowej przy uwzględnieniu warunków ograniczających.

O ile w gospodarce narodowej konieczne i możliwe jest przyjęcie kryterium optymalizacji w długim okresie — tj. w okresie wielu lat — to w przedsiębiorstwach musi być przyjęte kryterium optymalizacji najdłużej w okresie rocznym. Z wielu powo-

<sup>17</sup> F. Baierl — *Produktivitätssteigerung durch Lohnanreizsysteme*, wyd. 4, Monachium 1965, s. 26.

dów, a głównie ze względu na zmienność warunków, nie jest możliwe przyjęcie przez przedsiębiorstwo wieloletniego kryterium optymalizacji (należy tu wskazać, że czeskie doświadczenie ustalania normatywów wieloletnich zawiodło).

W rezultacie funkcje celu i warunki ograniczające w przedsiębiorstwie mogą zapewniać tylko rozwiązania suboptymalne. Należy jednak dążyć do tego, aby cele, które stawiają sobie przedsiębiorstwa socjalistyczne i zjednoczenia, były możliwie najbardziej zbliżone do przypadającej na nie części zadań zawartych w ogólnospołecznym celu produkcji socjalistycznej. Tym celem jest „osiągnięcie maksymalnego w rozmiarach fizycznych funduszu spożycia w stosunku do rozporządzalnej sumy nakładów pracy żywej i nakładów pracy uprzedmiotowionej (środków produkcji). Przy tym: 1) fundusz spożycia w rozmiarach fizycznych powinien odpowiadać potrzebom społeczeństwa, 2) musi być przyjęty okres czasu, w którym następuje maksymalizacja tego funduszu, 3) muszą być zabezpieczone potrzeby akumulacji, a w konsekwencji i interesy spożycia w okresie następnym (tj. po okresie, w którym następuje maksymalizacja funduszu spożycia), 4) musi być przyjęta określona długość dnia roboczego”<sup>18</sup>.

Takie ujęcie celu produkcji socjalistycznej pozwala na jego kwantyfikację. Maksymalizacja funduszu spożycia odpowiadającego potrzebom społecznym powinna oznaczać przy tym taką jego strukturę, która uwzględnia potrzeby w obrębie istniejącego układu klas i warstw społecznych, zabezpieczając podstawowe interesy tych klas i warstw. Takie ujęcie celu produkcji socjalistycznej nie oznacza tzw. podejścia konsumpcyjnego, przez które należy rozumieć położenie jednostronnego nacisku na spożycie w okresie bieżącym czy też krótkim i tym samym zaniedbanie interesów wzrostu ekonomicznego i spożycia w długim okresie. Istotne znaczenie ma bowiem okres maksymalizacji funduszu spożycia, który nie powinien być zbyt krótki, i zabezpieczenie interesów wzrostu ekonomicznego i spożycia w okresie następnym.

<sup>18</sup> B. Minc — *Ekonomia polityczna socjalizmu*, wyd. 2, Warszawa 1963, s. 87 i 88; B. Minc — *Cel gospodarki, planowanie i produkcja towarowa w socjalizmie*. „Gospodarka Planowa” 1960, nr 4, s. 20.

Zarówno maksymalizacja produkcji globalnej, jak i maksymalizacja zysku jako zadania stawiane przedsiębiorstwom i zjednoczeniom nie zapewniają zgodności, a co więcej — mogą być sprzeczne z przedstawionym wyżej celem ogólnospołecznym produkcji socjalistycznej.

Dla zapewnienia dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw socjalistycznych i tym samym dynamicznego rozwoju całej gospodarki socjalistycznej konieczne jest jednak, by przedsiębiorstwa socjalistyczne posiadały jakąś funkcję celu, która ulegałaby maksymalizacji przy przyjęciu określonych warunków ograniczających.

Wydaje się, iż kryterium optymalizacji przedsiębiorstwa socjalistycznego w okresie rocznym powinno być następujące:

— *funkcja celu: maksymalizacja sumy produkcji sprzedanej pomniejszonej o sumę cen zużytych materiałów w stosunku do średniorocznej wielkości zasobów produkcyjnych (trwałych i obrotowych) w cenach stałych (cenach roku poprzedniego);*

— *warunki ograniczające: 1) zdolności produkcyjne, 2) zaopatrzenie materiałowe, 3) siła robocza kwalifikowana i niekwalifikowana, 4) popyt na produkty przy istniejących względnie zmienionych cenach, 5) ewentualne dyrektywne zadania dotyczące produkcji określonych ilości określonych produktów, 6) ewentualne zadania w dziedzinie produkcji nowych artykułów, 7) ewentualne zadania dotyczące podniesienia jakości nie ujawniające się w cenie produktów, 8) nakłady materiałów i siły roboczej: — na inwestycje, — na remonty bieżące i kapitalne, — na bezpieczeństwo i higienę pracy, — na przygotowanie produkcji nowych artykułów, których produkcja ma być uruchomiona po upływie roku (oczywiście, w zależności od konkretnych warunków, mogą być i inne warunki ograniczające, tu nie wymienione).*

Przyjęcie jako funkcji celu maksymalizacji produkcji sprzedanej w cenach stałych (cenach roku poprzedniego) w większym stopniu zapewnia zgodność produkcji z potrzebami i wymogami jakościowymi niż kryterium maksymalizacji produkcji globalnej czy nawet produkcji towarowej (tj. przeznaczonej na sprzedaż, ale niekoniecznie sprzedanej). Jednocześnie pomniejszenie pro-

dukcji sprzedanej o wartość zużytych materiałów powinno uczynić dla przedsiębiorstwa niekorzystne, a w każdym razie neutralne preferowanie produkcji materiałochłonnej.

Ustosunkowanie w funkcji celu przedsiębiorstwa produkcji sprzedanej pomniejszonej o wartość zużytych materiałów do średniorocznej wartości zasobów produkcyjnych powinno się przyczynić do zwiększenia stopnia ich wykorzystania i do przyspieszenia krążenia środków w gospodarce socjalistycznej.

W warunkach ograniczających powinny znaleźć wyraz ograniczenia obiektywne (np. w zakresie zdolności produkcyjnych i zapotrzebowania materiałowego), a także wymogi pod adresem przedsiębiorstwa wynikające z zadań planu centralnego.

Sformułowane wyżej kryteria optymalizacji (funkcja celu i warunki ograniczające) przedsiębiorstwa socjalistycznego powinny prowadzić do osiągnięcia przez nie *optymalnej produkcji czystej brutto, tj. produktu końcowego*. Należy przy tym podkreślić, że warunki ograniczające, zmierzające do tego, aby struktura produktu końcowego przedsiębiorstwa była optymalna, wypływają z planu centralnego, u którego podstaw powinno leżeć kryterium optymalizacji w skali gospodarki narodowej, tj. osiągnięcie optymalnego dochodu narodowego, odpowiadającego zadaniu maksymalizacji szeroko pojętego funduszu spożycia w przyjętym okresie z określonymi warunkami ograniczającymi. W ten sposób *kryterium optymalizacji przedsiębiorstwa, nie będąc całkowicie adekwatne kryterium optymalizacji w skali gospodarki narodowej, może być do niego zbliżone*.

Zadaniem zjednoczenia jest taki rozdział materiałów deficytowych, nakładów inwestycyjnych i siły roboczej pomiędzy przedsiębiorstwa należące do zjednoczenia, aby otrzymać optymalne wyniki działalności tych wszystkich przedsiębiorstw, rozpatrywanych jako całość. Stąd też np. materiały deficytowe powinny być kierowane w pierwszym rzędzie do przedsiębiorstw najlepiej zorganizowanych i mających najniższe koszty. Dlatego za funkcję celu zjednoczenia należałoby uznać maksymalizację produkcji sprzedanej, pomniejszonej o sumę cen zużytych materiałów w stosunku do średniorocznej wielkości zasobów produkcyjnych (w cenach stałych — cenach roku poprzedniego),

przy czym wszystkie te wielkości należy rozpatrywać jako *wielkości agregatowe, odnoszące się do wszystkich przedsiębiorstw wchodzących w skład zjednoczenia*. Analogicznie należałoby potraktować warunki ograniczające.

Teoretycznie rzecz biorąc kryterium produktu końcowego jako kryterium optymalizacji można również zastosować do całego planu rocznego gospodarki narodowej. Liczba warunków ograniczających musiałaby tu być jednak bardzo wielka, przy czym część ich powinna by wynikać z planu długoterminowego, którego okres odpowiadałby okresowi maksymalizacji funduszu spożycia.

Na podstawie kryterium optymalizacji dla różnych szczebli gospodarki narodowej trzeba by opracować system optymalnego planowania oparty na badaniach naukowych — zwłaszcza w zakresie postępu technicznego, potrzeb, dochodów ludności, rynku i cen — i zapewniający *elastyczność* w działaniu gospodarki narodowej i jej poszczególnych ogniw.

*Maria Hirszowicz*

## PRZYCZYŃEK DO SOCJOLOGICZNEJ KONCEPCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

### 1. MODEL RACJONALNY A MODEL NATURALNY

W podejściu do zagadnień przedsiębiorstwa zaznaczało się przez długi czas wyraźne przeciwstawienie między ujęciami normatywnymi i empirycznymi. Ostatnie lata przyniosły w tym względzie zasadniczy zwrot, wyrażający się w dążeniu do ściślejszego wiązania rozważań ogólnych z obserwacją i analizą faktów, i na odwrót — podporządkowywanie badań empirycznych problemom wysuwany przez teorię. Warto sobie zadać pytanie, jakie konsekwencje wynikają stąd dla socjologicznych badań przedsiębiorstwa.

Przeciwieństwo między koncepcjami normatywnymi a ujęciem socjologicznym dałoby się chyba ująć poprzez rozróżnienie „modelu racjonalnego” i „modelu systemu naturalnego”<sup>1</sup>. W pierwszym modelu przedsiębiorstwo traktuje się jako instrument, jako środek do realizacji wyraźnie i jednoznacznie określonych celów przemysłowych. Zakłada się, że zachowania pracownicze czy ogólniej mówiąc zachowania organizacyjne są świadomie i racjonalnie kierowane, a zmiany we wzorach organizacyjnych i organizacyjnej strukturze są planowane i mają na celu podnoszenie efektywności działania. Model ów można by nazwać także modelem mechanicznym, ponieważ przedsiębiorstwo traktowane jest tutaj jak maszyna, którą można odpo-

---

<sup>1</sup> Zobacz A. W. Gouldner — *Organizational Analysis* według R. K. Merton — *Sociology Today*, Basic Books, Nowy Jork 1959.



wiednio manipulować i modyfikować w celu zwiększenia sprawności jej działania.

Model systemu naturalnego ujmuje natomiast przedsiębiorstwo jako zbiorowość ludzi mających tendencję do tworzenia własnych autonomicznych celów, które to cele oddziałują na organizacyjne decyzje i zachowania. Przyjmuje się tu, że struktury organizacyjne w części przynajmniej kształtują się spontanicznie, w sposób nie planowany, w procesach interakcji, których efekty bywają w wielu wypadkach nieprzewidziane, nigdy zaś do końca nie są kontrolowane.

Każde z tych spojrzeń ma swoje realne uzasadnienie. Przedsiębiorstwo jest wszak pewnym systemem technologicznym i ekonomicznym, narzucającym pracownikom określony porządek i określone wymogi. Realizacja zadań technicznych, produkcyjnych i ekonomicznych wymaga z tego punktu widzenia stałych przeobrażeń i przystosowań organizacji przemysłowej. W odróżnieniu od gospodarstwa, którego wytwory zaspokajały bezpośrednio potrzeby wytwórców, działalność przedsiębiorstwa jest podporządkowana:

- a) potrzebom społecznym w dziedzinie wytwarzania, określonym przez społeczny podział pracy,
- b) bazie technicznej, w oparciu o którą rozwija się działalność produkcyjna,
- c) mechanizmom ekonomicznym, określanym przez prawa ekonomiczne właściwe danej formacji.

Przystosowanie producenta do zadań technologicznych i ekonomicznych dotyczy kwalifikacji, postaw zawodowych, dyscypliny pracy itd. Pracownik funkcjonuje tu jako śrubka skomplikowanej maszyny organizacyjnej, przyczyniając się, zgodnie z wyznaczoną mu rolą, do potrzeb całości, idąc za jej ruchem i zmianami.

Koncepcja taka nie wyczerpuje jednak i nie może wyczerpać zagadnień związanych z „czynnikiem ludzkim” w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo rozpatrywane jako system społeczny w całym jego bogactwie i złożoności obejmuje nie tylko zachowania racjonalne z punktu widzenia wytkniętych celów, ale i zachowania z tymi celami sprzeczne; nie tylko procesy przysto-

sowawcze, ale i procesy wyłamywania się jednostek i grup z przewidzianego porządku oraz dążenia do przystosowania owego porządku do partykularnych możliwości i potrzeb. Wszystko to skłania do poświęcenia uwagi tym aspektom i mechanizmom przemysłowym, które nie mieściły się w tradycyjnym racjonalnym modelu.

Tendencja do rozpatrywania zakładu przemysłowego w kategoriach modelu racjonalnego charakterystyczna była zarówno dla klasycznej teorii administracji, jak i dla nurtu „scientific management”, zapoczątkowanego przez Taylora i jego współpracowników. Chodziło tutaj o maksymalizację efektywności przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację struktur organizacyjnych, zasad podziału pracy i systemu kontroli, o usprawnienia systemu informacji i koordynacji działań poszczególnych ogniw zakładu przemysłowego.

Przesłanką takiego podejścia była milcząco przyjmowana teoria akceptacji, uznająca, iż pracownik z góry niejako, na zasadzie „kontraktu” akceptuje organizacyjny porządek i będzie przystosowywał swoje zachowania do jego wymogów. A priori niejako uznawano, iż „instytucja kontraktu” reguluje podstawowe problemy między pracownikiem a pracodawcą, że ten pierwszy oddaje do dyspozycji przedsiębiorstwa swój czas i gotowość działania. Przy takim ujęciu organizowanie zespołów ludzkich stawało się zagadnieniem niejako technicznym. Jedyne typ „wzmocnień” motywacyjnych, bardzo silnie akcentowany przez taylorizm, zasadzał się na manipulowaniu nagrodami i deprywacjami ekonomicznymi (płace) oraz na doskonaleniu mechanizmów kontroli, ujawniającej wszelkie odchylenia od ustalonego porządku. Układem ograniczającym poczynania pracodawcy były czynniki fizjologiczne i psychologiczne, określające zakres przystosowawczych możliwości jednostki ludzkiej.

Taka koncepcja wyraźnie minimalizowała rolę pracownika, traktowała go instrumentalnie — przez pewien czas było to jednak w jakiś sposób uzasadnione warunkami obiektywnymi, które urealniali założenia racjonalnego modelu.

Owe warunki obiektywne zasadzały się przede wszystkim na mechanizmach kapitalistycznej gospodarki z właściwą jej re-

zerwową armią pracy, stałym zagrożeniem egzystencji robotnika i jego rodziny, brakiem innych możliwości życiowych. Dysponowanie „czynnikiem ludzkim” mogło się wydawać sprawą stosunkowo prostą i tak było faktycznie, tym bardziej iż charakter pracy i przechodzenie na produkcję cząstkową ułatwiały ścisły nadzór robotnika, wymienianie tych, którzy nie poddawali się narzucanym im wymogom.

Pojęcie efektywności działania przedsiębiorstwa było również stosunkowo łatwo uchwytnie, określone było bowiem osiąganym zyskiem, stanowiącym zasadnicze kryterium przemysłowego sukcesu. Przedsiębiorca-właściciel kontrolował podległy mu personel w sposób bardzo skuteczny.

W miarę rozwoju przemysłu zagadnienia zaczęły się jednak komplikować:

1. W miarę osiągnięcia pułapu usprawnień organizacyjnych w kapitalistycznych przedsiębiorstwach uświadamiano sobie coraz wyraźniej, jak poważne a nie wykorzystane przy istniejącym systemie „wzmocnień” rezerwy produkcyjne tkwią w czynniku ludzkim.

2. Robotnicy zaczęli występować coraz częściej jako aktywna siła i kontrsiła narzucająca własne potrzeby, daleka od bezwolnej i bezkrytycznej akceptacji przemysłowego porządku. Zjawisko to ujawniło się w Stanach Zjednoczonych później niż w krajach europejskich, ale też tam właśnie uproszczone widzenie zakładu przemysłowego okazało się szczególnie długotrwałe i tam przede wszystkim oblekło się w rozwinięte ujęcia teoretyczne.

3. Ograniczenie rezerwowej armii pracy, związane z ekonomicznymi tendencjami współczesnego kapitalizmu, utrudniło poważnie wymienianie robotników i ograniczyło skuteczność sankcji ekonomicznych.

4. W tym samym kierunku wydaje się działać rosnące zapotrzebowanie na wyżej kwalifikowaną kadrę przemysłową.

Jednocześnie do głosu dochodzą istotne zmiany struktury personelu zarządzającego. Oddzielenie własności i zarządzania oraz szybki rozwój administracji wielkich korporacji oznaczały ukształtowanie się nowej warstwy zawodowych administratorów z jednej strony, ekspertów — z drugiej. Obie te grupy zaczynają

wywierać z istoty swych pozycji zasadniczy wpływ na kierunki działalności kapitalistycznego przedsiębiorstwa, wnoszą własne spojrzenia, potrzeby i cele, które nie zawsze i nie automatycznie są równoznaczne z akceptacją efektów ekonomicznych wyrażanych w czystym zysku zakładu przemysłowego.

Tak na przykład w studium *Business Leadership in large Corporation*<sup>2</sup> autor, podejmując powyższe zagadnienie, szeroko zresztą dyskutowane w literaturze amerykańskiej, stwierdza, iż w wielkich korporacjach istnieje wiele czynników przeciwdziałających temu, by proces podejmowania decyzji podporządkowany był zasadzie maksymalnego zysku. Mowa jest więc o tym, że delegowanie decyzji na rzecz specjalistów niższego szczebla sprawia, iż zaczynają działać cechy profesjonalne, zainteresowania zawodowe, ciśnienie grup niekierowniczych. Dalej podkreśla się to, że obok zapewnienia poziomu zysków koniecznych do zaspokojenia oczekiwań właścicieli kierownicy mają na uwadze przy podejmowaniu decyzji szereg innych celów: sprawy własnej pozycji, umacniania swojej władzy, rozszerzania i ekspansji firmy, a czasami nawet potrzeby robotników. Zmniejsza się też gotowość podejmowania ryzyka na rzecz „bezpieczeństwa”, osiąganego choćby kosztem efektywności ekonomicznej.

Płatni kierownicy odczuwają, dalej, w mniejszym stopniu skutki krótkofalowych wahań koniunktury niż prywatni właściciele, wykazują natomiast tendencje do podejmowania planów i zamierzeń długofalowych.

Wszystko to razem uzasadniało niewątpliwie potrzebę sięgnięcia po nowe koncepcje w badaniu i rozwiązywaniu praktycznych problemów organizacji przemysłowej.

Podejście to zaznaczyło się — jakkolwiek w sposób bardzo niekonsekwentny i ograniczony — w szkole „human relations”. Elton Mayo i jego uczniowie „odkryli” w przedsiębiorstwie człowieka jako jednostkę posiadającą własne potrzeby i dążenia, akceptującą nie zadania oficjalnie narzucane przez kierownictwo, lecz wartości własnej grupy; biorącą pod uwagę nie tylko

---

<sup>2</sup> Zobacz R. A. Gordon — *Business Leadership in large Corporation*, Waszyngton 1945, s. 331.

korzyści ekonomiczne uzyskiwane dzięki pracy, ale także potrzeby psychogenne i wartości społeczne: uznanie kolegów, społeczne współzycie, afirmację własnego ja przez najbliższy krąg współpracowników.

W efekcie stwierdzono, że obok organizacji formalnej istnieją układy nieformalne, nie planowane i nie kontrolowane, układy niejako autonomiczne. Zarysowała się tendencja, aby strukturę formalną i nieformalną traktować jako dwa niejako odrębne systemy, z których pierwszy jest nastawiony i przystosowany do realizowania celów i potrzeb przedsiębiorstwa, drugi zaś jest wyrazem tendencji do zaspokajania potrzeb pozaprodukcyjnych i forsowania pracowniczych celów różniących się z oczekiwaniami zakładu pracy.

Stopniowo utrwał się pogląd, iż nieformalne, jak mówiono, aspekty organizacji stanowią integralną część systemu przemysłowego. Stanowisko to znalazło swoje rozwinięcie w koncepcji, wedle której:

- a) oficjalne cele każdej organizacji są modyfikowane przez nie kontrolowane procesy zachodzące w jej obrębie,
- b) owe procesy modyfikacji dokonują się w oparciu o strukturę nieformalną.

Poglądy te zostały wyłożone m. in. w pracy Selznicka<sup>3</sup>, który dowodzi, że jakkolwiek każda organizacja stara się kontrolować zachowania swych członków, ci ostatni nie chcą akceptować tej kontroli, nie chcą być traktowani instrumentalnie jako zwykłe środki realizacji organizacyjnych celów. Powstająca nieformalna struktura odbija spontaniczne wysiłki jednostek oraz podgrup dążących do tego, by kontrolować warunki swego istnienia. Odpowiednio do tego rozwijają się nieformalne linie komunikacji i nieformalne mechanizmy kontroli. Jest to nieuchronny niejako efekt każdego sformalizowanego systemu.

Dualistyczne rozpatrywanie przedsiębiorstwa w jego aspektach formalnych i nieformalnych pozostawia jednak wiele spraw niewyjaśnionych, albowiem:

---

<sup>3</sup> Ph. Selznick — *TVA and the Grassroots*, Berkeley—Los Angeles, University of California Press, 1949.

a) jeśli dualizm struktur traktować jako pochodną niezgodności celów, wymaga to wyjaśnienia podstawowego w tym wypadku zagadnienia, mianowicie przyczyn powstawania rozbieżności między potrzebami jednostkowymi i grupowymi a oczekiwaniami organizacji,

b) pluralizm celów reprezentowanych przez poszczególne grupy przyobleka się często w formy jak najbardziej zinstytucjonalizowane, czego wyrazem są np. związki zawodowe czy organizacje społecznego uczestnictwa,

c) spontaniczne wysiłki jednostek zmierzających do kontrolowania warunków własnego istnienia mogą znajdować bezpośrednio organizacyjny, „sformalizowany” wyraz, co ma miejsce zwłaszcza w przypadkach, kiedy jednostki wywierają z istoty pełnionych kierowniczych funkcji wpływ na poszczególne organizacyjne decyzje czy nawet na organizacyjne struktury.

„Nie widzę żadnego operacyjnego ani logicznego uzasadnienia dla wyłączenia z pojęcia organizacji jakiegokolwiek zachowania uczestników organizacji — pisze E. Wight Bakke. Organizacji dotyczy każde zachowanie, które ma miejsce w jej ramach... Nie widzę innego rozwiązania poza uznaniem, że każde zachowanie uczestników w ramach organizacji musi być uważane za ważne, i że każda systematyczna klasyfikacja zachowań, mająca na celu przedstawienie struktury organizacji, powinna być zgodna z pewną zasadą umożliwiającą ustalenie związku danego zachowania z tą strukturą. Podstawową zasadą, która wydaje się najbardziej właściwą do tego celu jest »rzeczywiste zachowanie stosowane w praktyce«, to znaczy modele faktycznego zachowania, które powtarza się i utrwała w odpowiedzi na powtarzające się sytuacje pobudzające do działania”<sup>4</sup>.

Stopniowo zaczyna torować sobie drogę pogląd, że organizacja przemysłowa rozpatrywana być musi jako organiczna całość. Za najbardziej konsekwentnego wyraziciela nowych tendencji uznany być może H. Simon, który wspólnie z J. Marchem wyłożył swe poglądy w znanej i tłumaczonej także na język polski książce

---

<sup>4</sup> *Nowoczesna teoria organizacji* pod red. M. Haire, Warszawa 1965, s. 78—79.

*Organisations*<sup>5</sup>. Jakkolwiek w tytule pracy mowa jest o organizacjach w ogóle, przedmiotem rozważań autorów jest w istocie rzeczy przede wszystkim organizacja przemysłowa.

Według Simona i Marcha słabością koncepcji klasycznej teorii jest przede wszystkim to, iż nie uwzględnia ona ograniczeń, które skłaniają człowieka do działań nie zawsze zgodnych z założonymi celami zakładu pracy, ograniczeń, które autorzy rozpatrują w dwu płaszczyznach:

1. W płaszczyźnie rozbieżności między celami indywidualnymi i grupowymi, z którymi identyfikuje się jednostka, a celami organizacji. Simon stwierdza, iż zasadnicze wysiłki organizacji winny iść w kierunku zmniejszenia tej rozbieżności, tj. stwarzania takich sytuacji, by działania racjonalne z punktu widzenia jednostki były także wskazane i pożądane z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa. Są to ograniczenia *motywacyjne*.

2. W płaszczyźnie rozbieżności między wiedzą i sytuacją jednostki rozwiązującej problemy organizacyjne a wiedzą niezbędną do dokonania wyborów prawidłowych z punktu widzenia celów organizacji. Każda sytuacja jest z tego punktu widzenia ujmowana subiektywnie, w oparciu o pewien uproszczony model. Organizacja dążyć musi w tych warunkach do podsuwania prawidłowych rozwiązań i dostarczania informacji koniecznych do podejmowania racjonalnych decyzji. Idzie tu więc o ograniczenia *poznawcze*.

Stanowisko Simona i Marcha wydaje się o tyle niezadowalające, iż ciąży na nim, jak się wydaje, założenia ograniczające zakres zmiennych wartych uwzględnienia przy socjologicznej analizie zachowań przemysłowych. Ujęcie to pozostawia otwartą sprawę czynników, pod wpływem których kształtują się indywidualne cele i grupowe identyfikacje. Próby wyjaśnienia tych zależności pozostają w kręgu zależności psychologicznych, wyraźnie minimalizowane są natomiast obiektywne aspekty sytuacji organizacyjnych, oddziałujące na kierunki wyborów.

Wszystko to skłania do rozszerzenia zakresu poszukiwań odnośnie czynników determinujących zachowania przemysłowe

<sup>5</sup> J. G. March, H. A. Simon — *Teoria organizacji*, Warszawa 1964.

oraz do wiązania owych determinant z ogólniejszymi prawidłowościami organizacji przemysłowej. Mamy więc do czynienia — z jednej strony — z dążeniami do rozwinięcia problematyki teorii zachowań (behavioral sciences), z drugiej zaś — do analizowania przedsiębiorstwa w kategoriach wskazanych przez ogólną teorię systemów. W obu przypadkach warto jest, jak się wydaje, mieć na uwadze możliwość przewyciężenia tradycyjnej rozbieżności między modelem racjonalnym a modelem systemu naturalnego.

## 2. OGÓLNE UWARUNKOWANIE ZACHOWAŃ PRACOWNICZYCH

Jeżeli na wstępie przyjmiemy uproszczone założenie, że w przedsiębiorstwie istnieje pewien zespół celów, oczekiwań i programów, z którymi możemy porównywać rzeczywiste zachowania pracowników, na podstawie dotychczasowej wiedzy o stosunkach przemysłowych można powiedzieć, iż zgodność owych zachowań z oczekiwanymi wzorami jest funkcją całego kompleksu czynników, wśród których na plan pierwszy wysuwają się:

a) kwalifikacje i umiejętności niezbędne do wykonywania danych zadań,

b) środki materialne i organizacyjne, jakimi dysponuje pracownik, któremu powierzono dane zadanie,

c) gotowość pracownika do realizowania zadań w sposób zgodny z przyjętymi założeniami i wzorami.

W każdym przypadku można z góry niejako zakładać swoiste ograniczenia adekwatności zachowań pracowniczych w stosunku do ustalonych schematów i programów — ograniczenia związane ze specyfiką „tworzywa”, jakim jest czynnik ludzki ujęty w organizacyjne karby.

*A. Ograniczenia sprawnościowe i kwalifikacyjne.* Sprawa kwalifikacji pracowniczych stanowi w nowoczesnym przedsiębiorstwie problem nader skomplikowany ze względu na dynamikę procesów produkcyjnych. Rozwój sił wytwórczych stwarza w tym względzie obiektywne wymogi, których zaspokojenie możliwe jest tylko częściowo w ramach przedsiębiorstwa. O ile mianowicie zakład przemysłowy może w drodze procesów rekrutacji



i selekcji dobierać sobie pracowników o pewnym minimum kwalifikacji, to to ostatnie współokreślone jest jednak przez środowisko zewnętrzne, ogólny poziom kultury, system szkolnictwa, intensywność i zasięg szkolenia itd. Sprawa ta przedstawia się różnie w różnych warunkach historycznych, na różnych szczeblach rozwoju techniki, w różnych systemach cywilizacyjnych i ustrojowych. Wszystko to jednak sprawia, iż struktura kwalifikacji kolektywów pracowniczych w wielu wypadkach może poważnie odbiegać od obiektywnych wymogów. Neutralizowanie tego czynnika przez przedsiębiorstwo dokonuje się w różny sposób, w szczególności zaś — jak wykazują dotychczasowe doświadczenia — poprzez:

a) procesy selekcjonowania pracowników oraz procesy ich przyuczania i przekwalifikowywania w ramach przedsiębiorstwa,

b) oddziaływanie na środowisko zewnętrzne w celu przystosowania jego mechanizmów do zaspokajania zapotrzebowania przemysłu na odpowiednio kwalifikowane kadry,

c) przystosowywanie założeń organizacyjnych do poziomu robotnika (upraszczanie czynności, podział pracy itp.).

Zagadnienie jest jednak o tyle skomplikowane, że *dany stan* kwalifikacji i umiejętności stanowi każdorazowo element funkcjonowania przedsiębiorstwa, oddziałuje w jakiś sposób na ustalony porządek i wymaga doraźnych przystosowań. Tak np. fakt, iż w kierownictwie zakładów dominują np. ludzie o przygotowaniu technicznym, brak natomiast osób o wykształceniu ekonomicznym, stanowi czynnik poważnie ważący na rozwiązaniach organizacyjnych. Specjalizacja rodzi dalej zagadnienia „wyuczonej niezdolności”, utrudnia przystosowania, stanowi często czynnik blokujący innowacje.

*B. Ograniczenia rzeczowe i organizacyjne. Pojęcie obszaru swobody działania.* Każde działanie wymaga, jak wiadomo, środków do jego realizacji. W przypadku zadań przemysłowych środkami tymi są ludzie i środki rzeczowe — narzędzia, surowce, laboratoria, hale itd. Wykonanie zadania w sposób i w terminie przewidzianym zakłada, iż jednostka czy grupa realizująca owo zadanie dysponuje niezbędnymi zasobami, stanowiącymi ko-

nieczny warunek wykonania danej czynności czy zespołu czynności, oraz pełnomocnictwami do realizacji zadania w taki czy inny sposób. Zakładając, że jednostka ma pełne przygotowanie potrzebne do wykonania zadań organizacyjnych i pełną gotowość w tym kierunku, obiektywne przesłanki natury rzeczowej i organizacyjnej stanowią warunek sine qua non zamierzonych efektów. W przypadku gdy warunek ów nie jest spełniony, możliwe są następujące warianty:

a) jednostka nie wykonuje tego, czego się od niej oczekuje lub wykonuje w sposób niepełny,

b) jednostka łamie organizacyjne warunki wykonania zadania, poświęcając organizacyjny porządek (przepisy) dla organizacyjnego efektu.

Z tego punktu widzenia wielkim problemem naszej gospodarki, wartym badania, są dewiacyjne zachowania uczestników organizacji, którzy w wielu wypadkach działają mimo, a nawet wbrew dyrektywom. Ukrywanie rezerw produkcyjnych w naszych przedsiębiorstwach, magazynowanie zapasów w warunkach powszechnego niedostatku surowców; przekraczanie limitów zatrudnienia przy pomocy różnych praktyk, zwiększanie liczby pracowników na początku roku w przewidywaniu zamrożenia ilości miejsc i ograniczenia przyjęć w końcu roku, kiedy liczba robotników jest warunkiem sine qua non wykonania planu; przekraczanie limitu godzin nadliczbowych poprzez ciche udzielanie zwolnień pracownikom, zatrudnionym w większym wymiarze godzin; ukryte podwyżki płac dla pracowników bardzo cennych, a chcących odejść z zakładu — wszystko to są praktyki, które okazują się często w tym sensie racjonalne, iż bez uciekania się do nich nie byłyby osiągane wyznaczane odgórnie zadania produkcyjne. Kierownicy „grają” tu przeciwko władzom nadzernym, grają często w kierunku zgodnym ze społecznym interesem, grają niejednokrotnie i wbrew tym interesom (produkcja braków, naciąganie sprawozdań).

Wydaje się, że zjawiska te spotykamy na różnych szczeblach i że są one tym częstsze, im dalej postępuje „nakazowa” forma zarządzania, im częściej za poleceniem nie idzie ze strony wyższych instancji wysiłek, aby zabezpieczyć obiektywne warunki

wykonania zadania. Tym tłumaczy się m. in. stan permanentnej improwizacji i płynności w naszej praktyce przemysłowej.

W efekcie stosunek organizacji i jej uczestników okazuje się nie tylko stosunkiem kooperacji, ale i gry, a nawet walki, w której jedna strona formułuje pewne zadania i ustala środki ich realizacji, druga strona zaś często przeformułowuje warunki wykonania, względnie wprowadza nowe, a nie przewidziane przez schemat organizacyjny elementy. To z kolei sprzyja wprowadzaniu nowych przepisów stwarzających nowe ograniczenia i wyzwalających nowe przeciwdziałania. Walczą tu z sobą dwie zasady — przemysłowy porządek, którego przestrzeganie zmusza często do poświęcania produkcyjnych czy ekonomicznych efektów, i organizacyjna sprawność, powodująca niejednokrotnie naruszanie odgórnych zaleceń i dyrektyw. W różnych sytuacjach preferuje się niewątpliwie bądź jedno, bądź drugie.

*C. Ograniczenia motywacyjne.* W dotychczasowych rozważaniach na temat kwalifikacji i warunków sprawnego działania zakładaliśmy, iż jednostki i grupy odznaczają się pełną gotowością realizowania stawianych im celów. W istocie rzeczy jednak osiągnięcie owej gotowości nie jest bynajmniej sprawą prostą, lecz na odwrót, stanowi jeden z najbardziej złożonych problemów, jakie przychodzi rozwiązywać we współczesnym przedsiębiorstwie. Nawet przy najlepszej organizacji pozostaje w zakładzie przemysłowym otwarty problem ograniczeń motywacyjnych, określonych przez czynniki, jakie bierze pod uwagę uczestnik podejmujący organizacyjne decyzje z uwagi na zasadę optymalizacji korzyści. We wszystkich organizacyjnych decyzjach ujawniać się może to, co określimy jako „współczynnik interesów” (organizacyjnych i jednostkowych), polegających na dążeniu jednostki do czynienia własnej sytuacji bardziej lub mniej korzystną.

Obserwacje i sygnały wskazywałyby na to, że zasada optymalizacji korzyści może wyrażać się:

1. W dążeniu do organizacyjnych ułatwień — z uwagi na potrzeby i zadania stanowiska czy odcinka pracy. Mówimy wówczas o partykularyzmie organizacyjnych zachowań. Takimi ułatwieniami może być np. dysponowanie pewnymi rezerwami, na-

wet kosztem naruszenia organizacyjnej równowagi, zapewnienie sobie lojalności i współdziałania podwładnych drogą naruszenia służbowych przepisów, produkowanie asortymentów „dających plan”, dysponowanie informacjami, których nie udostępnia się kierownikom innych działów itp.

2. W dążeniu do utrwalenia korzyści osobistych i grupowych: oddziałują tu dążenia do awansu, uznania ze strony zwierzchników, chęć uniknięcia kary czy nienarażenia się kolegom, obawa przed obniżeniem zarobku czy nadzieja na zdobycie nagrody, pragnienie zapewnienia pewnych przywilejów grupowych, prestiż zespołu itp.

Zasada optymalizacji korzyści skłania do sformułowania tezy, iż nie sposób zrozumieć przemysłowych zachowań nie odwołując się do *teorii organizacyjnych i pozaorganizacyjnych interesów uczestników, interesów bardzo złożonych i różnorodnych*.

Sprawą zasadniczą jest przy tym fakt, że dokonując wyboru pracownik nigdy nie ma na względzie jakiegoś tylko jednego określonego typu korzyści, lecz opiera się na ocenach syntetycznych, bilansując przewidywane zyski i straty. Tak więc normalny człowiek działający racjonalnie uwzględnia nie tylko interesy bieżące, ale i przyszłe, nie tylko ekonomiczną stronę zagadnień, ale i pozaeconomiczną, nie tylko korzyści czysto indywidualne, ale także korzyści grupowe i ułatwienia organizacyjne.

Rozważając ograniczenia motywacyjne należy przyjąć za punkt wyjścia analizy problematykę jednostkowych i grupowych interesów. Podejście takie pozwala zarówno na wyjaśnienie konfliktów przemysłowych, jak i mechanizmów, na jakich kształtuje się „consensus”. W ten sposób godzić można dwa sprzeczne na pozór modele analityczne — model przyjmujący za punkt wyjścia społeczne antagonizmy i sprzeczności i model opierający się na akceptacji i podporządkowaniu.

Teoria interesów każe nam patrzeć na uczestników organizacji jako na ludzi działających celowo, przystosowujących się w świadomy sposób do okoliczności i dążących — w miarę własnego rozeznania, posiadanych umiejętności i środków — do modyfikowania owych okoliczności w sposób zgodny z odczuwanymi

potrzebami i akceptowanymi wartościami. Nie wyklucza to oczywiście reakcji irracjonalnych, wyznaczonych przez cechy osobowości, względnie zdeterminowanych przez ciśnienie niefunkcjonalnych w danej sytuacji zwyczajów i wzorów kulturowych, na dłuższą metę jednak oczekiwać można odpowiednich przystosowań jednostkowych i grupowych do „logiki sytuacji”, przystosowań, które sprowadzają się do wypracowania korzystnych, z punktu widzenia położenia i potrzeb jednostki i suborganizacji, metod i sposobów zachowań.

Ograniczenia, o których mowa, zmuszają do nowego podejścia do zagadnienia racjonalności. Musimy mianowicie przyjąć, że zachowania racjonalne z punktu widzenia jednostki czy grupy z uwagi na wiedzę i umiejętności, jakimi dysponuje, środki, jakimi się posługuje i cele, jakie sobie stawia — mogą być zachowaniami sprzecznymi z potrzebami całej organizacji czy też jej kierownictwa. Racjonalizacja systemu przemysłowego polegałaby z tego punktu widzenia na bardzo różnorodnych zabiegach sprowadzających się do tego, by ograniczyć do minimum omawiane rozbieżności. Przez długi czas dokonywało się tego metodą prób i błędów, im bardziej jednak zmieniają się formy przemysłowe, im większe są koszty organizacyjnych zakłóceń, tym większego znaczenia nabiera pozytywna wiedza w tej dziedzinie. Wiedza ta nie może być budowana a priori — ogólne ujęcia i schematy pomocne być mogą w formułowaniu ogólnych kierunków poszukiwań, pozytywne efekty są jednak w równym stopniu uzależnione od posiadanej wiedzy o konkretnych historycznie zdeterminowanych strukturach przemysłowych. Otwiera się z tego punktu widzenia perspektywa empirycznych badań socjologicznych nad różnymi aspektami zachowań pracowniczych, nad ogólniejszymi prawidłowościami zmiany i rozwoju przemysłowych systemów, wzajemnymi zależnościami między przedsiębiorstwem a systemem zewnętrznym.

Czy nie dochodzimy tu jednak do punktu, w którym — wobec złożoności czynników określających zachowania przemysłowe — odcinamy się od możliwości badań empirycznych. Ewentualność taka istnieje, jeśli nie dokona się pewnych elementarnych uproszczeń, które pozwolą wydzielić w mnogości procesów i zja-

wisk pewne względnie wyodrębnione układy, stanowiące przedmiot szczegółowych badań socjologicznych.

Możemy założyć, że zachowania przemysłowe, na tyle, na ile są względnie trwałe i powtarzalne, określone są nie tylko wzorami i oczekiwaniami jednostkowymi i grupowymi, ale także logiką i znaczeniem sytuacji, w których człowiek działa, i które jakoś ocenia. Elementami składowymi sytuacji będą z tego punktu widzenia elementy obiektywne, określające kierunki i zakres możliwych wyborów oraz ich bliższe i dalsze skutki.

Mówiąc o sytuacji mamy więc na uwadze nie tylko bodziec czy zespoły bodźców, ale także całokształt okoliczności oddziałujących na ludzkie reakcje, narzucających takie czy inne możliwości działania, określających możliwe efekty związane z wyborem tego czy innego wariantu. Do sytuacji wchodzić więc będą nie tylko np. rozkaz, ale i materialne środki, jakimi dysponuje pracownik dla jego wykonania, przepisy regulujące odpowiedzialność związaną z wyłamaniem się z rozkazu, środki stojące do dyspozycji kierownika w stosunku do pracownika, oczekiwane reakcje kolegów i wiele innych momentów.

Mówiąc o sytuacjach pracowniczych mamy na myśli sytuacje społecznie znaczące, tj. pewne sytuacje obiektywne, które jednak są dla jednostki „znaczące” ze względu na jej potrzeby, wartości i cele. Różnica między rzeczywistością fizykalną i społeczną polega tu na tym, iż „...podczas gdy skutek jakiegoś zjawiska fizycznego zależy wyłącznie od obiektywnej natury tego zjawiska i może być obliczony na podstawie jego empirycznej treści, skutek zjawiska społecznego zależy dodatkowo od subiektywnego stanowiska zajętego przez jednostkę lub grupę wobec tego zjawiska i może być obliczony tylko wtedy, jeżeli znamy także znaczenie, jakie ono posiada w danym momencie dla danych istot świadomych”<sup>6</sup>.

Obiektywne wyznaczniki sytuacyjne stwarzają niejako ramy, w których działa jednostka. Im bardziej typowe, powtarzające

---

<sup>6</sup> W. I. Thomas, F. Znaniecki — *The Polish Peasant*, wyd. II, t. I, s. 38 cyt. wg J. Szczepański — *Socjologia*, Warszawa 1961, s. 361.

się sytuacje, tym bardziej prawidłowe będą zachowania jednostek przy danym układzie przyjętych celów i wartości.

Wydaje się, że tutaj też dopiero dochodzimy do właściwego przedmiotu refleksji socjologicznej, która nie koncentruje się na indywidualnych relacjach i psychospołecznych zależnościach, lecz przede wszystkim stara się wyjaśniać *bogactwo sytuacji* kształtujących postawy i zachowania ludzkie w przedsiębiorstwie.

Przyjęcie za punkt wyjścia wyznaczników sytuacyjnych nie przekreśla znaczenia kontraktu i teorii akceptacji. Jakkolwiek teoria interesów każe patrzeć na indywidualne i grupowe decyzje i zachowania w kontekście zasady optymalizacji korzyści, nie znaczy to, iż uczestnicy nie przestrzegają żadnych reguł gry. Na odwrót — możemy z góry zakładać, że istnieją pewne normy i wzory elementarne, akceptowane (w danych konkretnych warunkach) przez większość uczestników, jakkolwiek poszczególne kręgi uczestników mogą rozszerzać względnie zawężać zakres owych norm zgodnie z logiką własnych sytuacji. Znajomość owych przestrzeganych reguł gry jest koniecznym czynnikiem przewidywania przemysłowych zachowań, ich wpajanie zaś i utrwalanie stanowi jedno z głównych zadań organizacji przemysłowej. Zagadnieniem szczególnie interesującym jest z tego punktu widzenia subiektywna granica, jaką sobie określa pracownik dążący do organizacyjnych ułatwień czy organizacyjnej korzyści, granica wyznaczająca dający się uchwycić empirycznie obszar akceptacji organizacyjnych zasad i wartości.

Dotychczasowy rozwój socjologii przedsiębiorstwa wiąże się w dużej mierze z analizą tych obiektywnych czynników, które współokreślają sytuacje przemysłowe oraz utrwalają akceptowane przez pracowników wzory i wartości.

Przedmiotem badania są więc związki między charakterem procesów technologicznych a stosunkiem jednostek i grup do wykonywanej pracy, mechanizmy formowania się małych grup i ich oddziaływania na uczestników, motywacyjna rola wynagrodzeń ekonomicznych oraz świadczeń innego typu, wpływ metod kierownictwa na zachowania pracownicze itp. Z drugiej strony wyodrębnia się pewne zachowania szczególnie ważne

z punktu widzenia normalnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i szuka się przyczyn, dla których mają one lub nie mają miejsca. W ten sposób badane są uwarunkowania płynności kadr, mechanizmy skłaniające robotników do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, procesy sprzyjające szybkiej adaptacji robotnika czy inżyniera do miejsca pracy itp. Ważną i stosunkowo wyodrębnioną dziedziną badań są badania nad systemami wartości akceptowanymi przez pracowników przedsiębiorstw, ich aspiracjami osobistymi i zawodowymi, skalą ocen i norm, jakimi kierują się w indywidualnych wyborach, obiektywnym podłożem, na którym utrwalają się takie czy inne wzory, takie czy inne preferencje i normy.

Mamy tu do czynienia z płaszczyzną analizy, która pozwala nam „rozumieć” logikę indywidualnych i zbiorowych zachowań poprzez odnoszenie ich do obiektywnych, sytuacyjnych wyznaczników oraz subiektywnych znaczeń. Nie daje to jeszcze przesłanek dla skutecznej kontroli zachowań, należy bowiem zdawać sobie sprawę, że zarówno obiektywne wyznaczniki sytuacyjne, jak i ich subiektywne oceny i motywacyjne oddziaływanie nie stanowią z reguły przedmiotu swobodnej manipulacji, lecz są w jakiś sposób zdeterminowane przez logikę procesów przemysłowych. Dochodzimy w ten sposób do zagadnienia *struktur* i *programów* typowych dla przedsiębiorstwa w określonych historycznych warunkach jego rozwoju.

Wymaga to jakiegoś bardziej całościowego, integrującego spojrzenia na przedsiębiorstwo. Oczywiście ograniczeni tu jesteśmy stanem aktualnej wiedzy, warto jednak zastanowić się, co na podstawie tej wiedzy można aktualnie powiedzieć, i w jakim kierunku powinny iść dalsze poszukiwania empiryczne.

### 3. PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SYSTEM. OBIEKTYWNE OGRANICZENIA RACJONALNOŚCI STRUKTUR I PROCESÓW PRZEMYSŁOWYCH

O racjonalności mówić można nie tylko w odniesieniu do zachowań przemysłowych, ale także do determinujących owe zachowania układów sytuacyjnych, u których podstaw leżą określone struktury organizacyjne i programy. Struktury owe i pro-



gramy będziemy określali jako racjonalne wtedy, kiedy wyzwają adekwatne do celów organizacji zachowania.

Zastosowanie kryterium racjonalności przy analizie organizacji przemysłowych jest jednak niemożliwe, jeśli rozpatrujemy je w izolacji, należy bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że przedsiębiorstwo jest systemem bardzo złożonym, w którym poszczególne elementy mogą się wzajemnie neutralizować. I tak, jeżeli niskie płace robotników nisko wykwalifikowanych nie zachęcają ich do wysiłków, to z drugiej strony łatwość ich wymieniania przy odpowiedniej podaży siły roboczej na rynku pracy pozwala na stosowanie wzmocnień w postaci groźby utraty pracy. Jeśli system pracy cząstkowej rodzi zniechęcenie i poczucie nieprzydatności, formą rekompensującą i zastępczą może być sytuacja sprzyjająca kształtowaniu się stosunków typu towarzyskiego. Jeśli wymagania kierownictwa rodzą opory i wyzwają nastroje opozycyjne, przeciwdziałać temu może system sprzyjający atomizacji pracowników, utrwalający rywalizację, premiujący niełojalność. Jeśli pracownikom stawiane są zadania zdaniem ich zwierzchników niewykonalne przy danym porządku organizacyjnym, iść z tym może w parze tendencja zwierzchników do tolerowania naruszania przepisów. Jeśli dostępne środki są zbyt szczupłe dla szerokiego stosowania motywacji pozytywnych typu podwyżek czy awansów, mogą istnieć równoległe warunki dla skutecznego intensyfikowania kar. Wynika stad, iż o racjonalności organizacji przemysłowej można mówić tylko wtedy, gdy bierzemy jako punkt wyjścia ocen struktury globalne. Efekty działalności zakładu przemysłowego ujmujemy jako wypadkową procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i wpływów środowiska zewnętrznego. Dla przykładu: jeżeli stwierdzamy w większej liczbie przedsiębiorstw, że ich bazy samochodowe wypuszczają do pracy pojazdy niesprawne technicznie, możemy to w każdym przypadku tłumaczyć brakiem zaradności i troski kierowników tych baz czy dyrektorów przedsiębiorstw. Jeżeli jednak dysponując danymi zbiorczymi stwierdzimy, że przemysł motoryzacyjny dostarcza przedsiębiorstwom tylko 50% faktycznie potrzebnych im części zamiennych, zagadnienie występuje wówczas w zupełnie innym świetle. Przykłady podobne można

mnożyć; sprowadzają się one do egzemplifikacji twierdzenia, że zakład przemysłowy jest ogniwem systemu przemysłowego — tym bardziej zależnym od funkcjonowania całości, im dalej posunięta jest centralizacja ekonomicznych decyzji.

Nieprzestrzeżenie zasady ujęć kompleksowych ma bardzo istotne skutki praktyczne. Wiadomo jest aż nadto dobrze, iż zabiegi reformatorskie koncentrujące się na jakimś jednym elemencie przemysłowej struktury bez uwzględnienia jego funkcjonalnego uwikłania w całokształcie przemysłowych procesów mogą bądź to kończyć się niepowodzeniem, bądź też doprowadzać do naruszenia równowagi całego systemu. Wynika stąd potrzeba ujęć całościowych, których sens zasadza się na ukazywaniu przedsiębiorstwa nie jako mechanistycznego zbioru dowolnie zespolonych części, którymi można swobodnie manipulować, lecz jako dynamicznego układu funkcjonującego w obrębie szerszej organizacji społeczno-ekonomicznej.

Mamy tu do czynienia z całym bardzo złożonym kompleksem zagadnień, który stanowi przedmiot zainteresowań i praktycznych wysiłków organizatorów przemysłu. Zadanie sprowadza się — z jednej strony — do ustawicznego przystosowywania organizacyjnej struktury i organizacyjnych programów do rzeczywistych wymogów życia, z drugiej — do tworzenia koniecznych marginesów i obszarów swobody umożliwiających inicjatywy i elastyczne rozwiązania. Każdy etap, każdy przemysł, każdy szczebel ma tu wyznaczone przez okoliczności towarzyszące granice „organizacyjnej tolerancji” i przynajmniej teoretycznie możliwe jest poszukiwanie optymalnych rozwiązań możliwie racjonalnych z uwagi na założone rozwiązania i cele.

Zadanie socjologa będzie polegać w tym wypadku na odkrywaniu nowych rozwiązań instytucjonalnych, wyjaśnianiu ich funkcji w skomplikowanych mechanizmach organizacyjnych.

Tu jednak musimy mieć na uwadze kilka zasad, które określają kierunki empirycznych badań.

Po pierwsze trzeba uwzględnić tezę o istnieniu ukrytych funkcji instytucji oraz suborganizacji zaspokajających takie czy inne potrzeby systemów. W przypadku przedsiębiorstwa znaczy to, że szereg wymogów funkcjonalnych niezbędnych do zapewnienia

nia równowagi i rozwoju organizacji przemysłowej realizowany być może w sposób nieświadomy i niezamierzony, i że rzeczywiste funkcje norm, wzorów organizacyjnych i poszczególnych komórek są często niezależne od tego, co ludzie na ich temat myślą, i jakie nadzieje z nimi wiążą. Otwiera to rozległą problematykę badań nad „ukrytą” — faktyczną rolą, jaką odgrywają poszczególne elementy systemu przemysłowego w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jako całości, rolą, która nie musi bynajmniej wynikać z deklarowanych celów ani przyjętych oficjalnie założeń, ale której ustalenie wymaga wysiłków badawczych. Zagadnienia te wydają się szczególnie istotne w odniesieniu do praktyki zarządzania przedsiębiorstwem socjalistycznym w związku z dążeniem do maksymalnego kontrolowania zachodzących w jego obrębie procesów z punktu widzenia ogólnych potrzeb społecznych. Wynika z tego, że analizując przedsiębiorstwo tylko w aspekcie oficjalnego, racjonalnie zamierzonego porządku narażamy się na pominięcie wielu istotnych mechanizmów i procesów, które — jakkolwiek nie planowane i nawet nie antycypowane — mogą odgrywać wielką rolę w utrwalaniu organizacyjnej równowagi.

Po drugie rozpatrując przedsiębiorstwo jako system celów, norm, instytucji, programów i bodźców musimy zdawać sobie sprawę z tego, że stopień integracji tych elementów bywa bardzo różny. Mogą one się wzajemnie uzupełniać i wzmacniać, mogą jednak działać w przeciwstawnych kierunkach. System bodźców może narzucać ludziom działania sprzeczne z celami organizacji. Normy prawne mogą piętnować zachowania oceniane przez kierownictwo czy współtowarzyszy za pożądane i celowe. Programy działania bliższego i dalszego kierownictwa mogą być wzajemnie sprzeczne, sprzeczne mogą być również role wyznaczone np. przez pion administracyjny i pion organizacji społecznego uczestnictwa.

Po trzecie musimy zdawać sobie sprawę z pluralizmu celów i potrzeb uczestników — pluralizmu wynikającego ze struktury pozycji pracowniczych w przedsiębiorstwie. Im dalej posunięty jest mianowicie podział pracy, tym bardziej heterogeniczne stają się kolektywne przemysłowe

Owa heterogeniczność ujawni się bardzo wyraziście, gdy na przedsiębiorstwo spojrzemy jako na system pozycji. Jeżeli za punkt wyjścia przyjmiemy podziały funkcjonalne typowe dla współczesnych zakładów przemysłowych, otrzymamy matrycę, która wskazuje, iż kolektyw pracowniczy różnicuje się zarówno według wykonywanych zadań (podziały funkcjonalne), jak i według wartości osiąganych w wyniku pracy dla przedsiębiorstwa (podziały stratyfikacyjne).

Spróbujmy wyobrazić sobie bardzo uproszczony schemat pozycji i ról w przedsiębiorstwie według określonych tu zasad — uproszczony, bo przyjmujący za punkt wyjścia tylko nader ogólne kategorie, występujące dość powszechnie:

Zmienne funkcjonalne							Kategorie funkcjonalno-zawodowe	Zmienne stratyfikacyjne						
Kręgi uczestnictwa	Linie służbowej komunikacji	Ilość podwładnych	Zakres odpowiedzialności	Zakres decyzji	Wiedza o zakładzie	Wykształcenie		Warunki fizyczne pracy	Wynagrodzenie	Symbole pozycji	Prawa społeczne	Szanse na awans	Kręgi koleżeńskie	Styl życia
								Robotnicy						
								cząstkowi						
								Robotnicy						
								samodzielni						
								Brygadziści						
								Mistrzowie						
								Kierownicy						
								produkcji						
								Urzędnicy						
								Kierownicy						
								administra-						
								cyjni						
								Inżynierowie						
								Dyrektorzy						

Analizując według powyższego schematu przedsiębiorstwa na różnych etapach historycznego rozwoju, przedsiębiorstwa duże i małe, przedsiębiorstwa w obrębie różnych formacji itd. przekonamy się, że i same podziały, i właściwe im zmienne towarzyszące będą oczywiście bardzo różne, przy czym stosunek między nimi także ulega poważnym zmianom.

Wszystkie wymienione kategorie pracowników znajdują się pod stałym oddziaływaniem różnych, lecz dających się empirycznie uchwycić układów, w tym:

- a) fizycznych i technologicznych,
- b) ekonomicznych (bodźce, płace, premie),
- c) regulaminowych i prawnych (normy i instytucje),
- d) społeczno-organizacyjnych (związki zawodowe, organizacje polityczne),
- e) środowiskowych (oddziaływanie małych grup, kręgów społecznych, opinii publicznej).

Praca w przedsiębiorstwie jest więc nie tylko procesem fizjologicznym i psychologicznym, polegającym na wykonywaniu pewnych czynności, pokonywaniu pewnego oporu, przewyżnianiu trudności wysiłkiem mózgu i mięśni. Praca, to także proces psychospołeczny, który:

- stanowi samoistną podstawę zadowolenia lub braku zadowolenia z rodzaju i efektów wykonywanych czynności,
- narzuca pewien porządek czynności i zachowań, tj. reguluje „tryb życia” pracownika w zakładzie pracy,
- jest źródłem dostępu do określonych wartości,
- plasuje pracownika w pewnym układzie stosunków i kontaktów społecznych, nacisków grupowych, stwarzając tym samym autonomiczny świat przeżyć, problemów, konfliktów.

Wszystko to oznacza, że na decyzje leżące u podstaw zachowań pracowniczych oddziałuje wiele czynników. Bardzo interesujące są z tego punktu widzenia informacje zawarte w monograficznym studium K. Doktora *Przedsiębiorstwo przemysłowe*<sup>7</sup> na temat stosunku robotników do wydajności pracy. Przekonu-

---

<sup>7</sup> K. Doktor — *Przedsiębiorstwo przemysłowe. Studium socjologiczne zakładów „H. Cegielski”*, Warszawa 1964.

jemy się, że problem ten można i należy rozpatrywać z bardzo wielu punktów widzenia. Wydajność pracy mierzona — z pewnym uproszczeniem — tempem pracy wiąże się mianowicie z określonym stosunkiem czasu pracy do czasu wolnego w granicach 8 godzin, jakie daje robotnik do dyspozycji zakładu; z większymi lub mniejszymi korzyściami materialnymi, jakie przynosi intensyfikacja pracy; z reakcją współtowarzyszy na dane zachowania produkcyjne; z antycypowanym stosunkiem kierownictwa do tych zadań. Wszystkie te czynniki bierze pod uwagę jednostka w swoich decyzjach, uwzględniając nie tylko bezpośrednio, ale i pośrednio, bardziej długofalowe skutki owych decyzji. W efekcie przekonujemy się, jak złudne są nadzieje tych organizatorów produkcji, którzy szukają środków zwiększania wydajności tylko w manipulowaniu systemem nagród i kar ekonomicznych.

Reagując w taki czy inny sposób na podstawowy problem płac — decydujący wszak o zasadniczych sprawach codziennego bytu robotnika i jego rodziny — robotnik ustosunkowuje się do bodźców finansowych biorąc pod uwagę cały kontekst czynników, o których była wyżej mowa. Przekonujemy się też, że wykonywana praca jest źródłem nie tylko wartości materialnych, ale i pozamaterialnych, w efekcie więc — mimo występującego często wśród robotników niezadowolenia z płacy — inne wartości mogą dość skutecznie rekompensować ten aspekt, co znajduje wyraz w deklarowanym przez znakomitą większość robotników „zadowoleniu”, jakie daje wykonywana praca.

Czynnikiem różnicującym strukturalne kolektywy zakładowe są nie tylko pozycje zawodowe. W skład współczesnego przedsiębiorstwa wchodzi wiele subsystemów — działy, wydziały, grupy robocze, organizacje, komórki funkcjonalne, instytucje pomocnicze i usługowe. W przedsiębiorstwie socjalistycznym obok pionu administracji mamy dalej do czynienia z pionem społecznego uczestnictwa z właściwymi mu pozycjami i zmiennymi towarzyszącymi. Wszystko to razem składa się na mnogość konfiguracji, w jakich występuje pracownik w przedsiębiorstwie i mnogość związanych z tymi konfiguracjami sytuacji, potrzeb i interesów.

Nieporozumieniem są z tego punktu widzenia próby przenoszenia schematów właściwych kapitalistycznej organizacji przemysłowej na stosunki socjalistycznej formacji i mechaniczne przeciwstawianie np. robotnikom dyrektorów jako „nowej klasy panującej”. Nieporozumieniem, bo struktury przemysłowe i konflikty przemysłowe nie są czymś raz na zawsze danym i ustalonym, lecz zmieniają się w różnych układach formacyjnych i subformacyjnych.

Wewnętrzne zróżnicowanie kolektywów przemysłowych pozwala oczekiwać różnego stosunku norm do instytucji i suborganizacji w tej mierze, w jakiej ich funkcjonowanie zahacza o interesy jednostkowe i grupowe, różnicujące zarazem perspektywy poznawcze. W efekcie musimy zakładać możliwość krzyżujących się i nierzadko sprzecznych ocen przemysłowego porządku i przemysłowych programów, co stanowi — jak się wydaje — jedną z trudności, na jaką natrafiają kolektywne formy decyzji w tych wszystkich przypadkach, kiedy system przemysłowy odznacza się daleko posuniętą dezintegracją i rozbieżnością interesów grupowych<sup>8</sup>.

Uznanie pluralizmu potrzeb i interesów prowadzi do spojrzenia na przedsiębiorstwo jako na koalicję. Pogląd ów jest dziś szeroko rozpowszechniony w teorii organizacji. Obejmuje on trzy zasadnicze twierdzenia:

1) przedsiębiorstwo obejmuje uczestników indywidualnych, którzy (przynajmniej potencjalnie) na pierwszym miejscu stawiają bardzo różne interesy,

2) drogą przetargu i uznania wyrównawczych korzyści uczestnicy zawierają koalicję dla celów gry: porozumienie takie wymienia wspólne dla całej koalicji interesy (czyli cele koalicji),

3) następnie koalicję można (w określonym przedziale) traktować jako jeden czynnik strategiczny, jednego przedsiębiorcę.

R. Cyert i J. March, z których referatu zaczerpnęliśmy tę charakterystykę, idą jednak jeszcze dalej, stwierdzając, że jakkolwiek porozumienia między uczestnikami koalicji są bardzo ważne, są one jednak bardzo dalekie od ustalenia pierwszeństwa

<sup>8</sup> Zobacz R. Dyoniziak — w zbiorze *Materiały III Zjazdu PTS*, 1967.

interesów, dotyczą celów dość niejasnych i kryją w sobie dużą niepewność co do celów pomocniczych. Organizacja dąży w efekcie raz do jednego, drugi raz do innego celu, a różne ogniwa organizacji dążą w tym samym czasie do różnych celów<sup>9</sup>.

Ograniczenia racjonalności, o których mowa — nie zawsze i nie do końca uwzględniane przez socjologiczną teorię — były jednak i są w praktyce neutralizowane. W „klasycznym” przedsiębiorstwie kapitalistycznym na plan pierwszy wysuwała się supremacja właściciela czy właścicieli, uznanych przez nich celów i akceptowanego porządku, dla egzekwowania których dysponowali pełnią władzy ekonomicznej i organizacyjnej. Sprzyjała temu z jednej strony hierarchiczna struktura zależności służbowych, system obiegu informacji, autorytatywne metody budowania organizacyjnych programów oraz z drugiej strony — zasada instytucjonalizacji tych konfliktów, których istnienia nie dało się przekreślać ani neutralizować, instytucjonalizacji pozwalających rozgraniczyć sprawy rozstrzygane odgórnie od zagadnień ustalanych drogą politykowania i przetargów. Sprzyjał temu wreszcie fakt, iż walka konkurencyjna eliminowała przedsiębiorstwa nie spełniające pewnego minimum wymogów organizacyjnych. Jak już wyżej wspomniano, zagadnienia komplikowały się w miarę wzrostu przedsiębiorstw i oddzielania własności od zarządzania, tym niemniej system prywatnej własności skutecznie, jak dotychczas, utrzymuje polaryzację świata właścicieli i wielkich dyrektorów z jednej strony, a świata pracowników — z drugiej, polaryzację, która przy utrzymaniu pozycji władzy w ręku tych pierwszych jest czynnikiem ujednocającym przemysłowy porządek przedsiębiorstwa.

Równowaga organizacji — stwierdza H. Simon — jest utrzymywana przez grupę kontrolującą, której osobiste wartości mogą być różne, która jednak po to, aby owe osobiste wartości osiągnąć, przejmuje odpowiedzialność za utrzymanie funkcjonowania organizacji<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> *Nowoczesna teoria organizacji*, wyd. cyt., s. 127—128.

<sup>10</sup> Zobacz H. A. Simon — *Administrative Behavior*, Nowy Jork 1957.



W przypadku przedsiębiorstwa socjalistycznego zagadnienie jeszcze bardziej się komplikuje. Likwidacja własności prywatnej i uspołecznienie przedsiębiorstw przemysłowych zmuszają bowiem do poszukiwania nowych rozwiązań, stwarzających nowe przesłanki dla kooperacji kolektywów pracowniczych.

„Jest podstawowym zadaniem administracji zapewnić każdemu pracownikowi takie warunki podejmowania decyzji, by zachowanie racjonalne z punktu widzenia tych warunków było równie racjonalne z punktu widzenia wartości jednostkowych i grupowych i sytuacji jednostkowej i grupowej”<sup>11</sup>.

W warunkach socjalizmu rozwiązania leżą, jak się wydaje, przede wszystkim w płaszczyźnie:

a) postępującej integracji społeczności zakładowych, integracji polegającej — z jednej strony — na harmonizowaniu interesów jednostkowych i grupowych oraz interesów organizacyjnych, z drugiej — na ograniczaniu i stopniowym niwelowaniu przedziałów stratyfikacyjnych między poszczególnymi kategoriami pracowników w przedsiębiorstwie,

b) demokratyzacji zmierzającej do stworzenia platformy uzgadniania punktów widzenia i poszukiwania rozwiązań organizacyjnych maksymalnie uwzględniających indywidualne i organizacyjne interesy i dążenia ludzi w zakładzie pracy,

c) racjonalizacji struktur przemysłowych w sposób oparty o pogłębioną znajomość mechanizmów przemysłowych poprzez odwoływanie się do zasad naukowej organizacji przy uwzględnieniu nie tylko aspektów personalnych i kwalifikacyjnych oraz organizacyjnych, ale także potrzeb i interesów pracowniczych.

Zasady te, wynikające z ogólnej tendencji socjalizmu jako formacji, w której przewyżczane są formy alienacji społecznej, stanowią jednocześnie konieczną odpowiedź na nowe problemy społeczne naszej formacji<sup>12</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że jesteśmy w tym zakresie dopiero na początku drogi. Ciśnienie niedostatków kadrowych w pierwszych

<sup>11</sup> Tamże, s. 243.

<sup>12</sup> Zobacz *Kształtowanie się socjalistycznego modelu przedsiębiorstwa przemysłowego* w zbiorze *Materiały III Zjazdu PTS*, wyd. cyt.

powojennych latach, współcześnie zaś spiętrzenie słabości i zakłóceń organizacyjnych sprawia zresztą, że socjologiczne problemy wymykały się i musiały wymykać uwadze, a środkiem oddziaływania są przede wszystkim wzmocnienia ekonomiczne i sankcje administracyjne. Jest to jednak stan wyraźnie przejściowy, o czym świadcząby postępujący w ciągu ostatnich lat rozwój badań nad realiami życia przemysłowego.

#### 4. PODSUMOWANIE

Rozważane tu ujęcie nie podważa, jak się wydaje, żadnych ustaleń empirycznych, jakich dopracowano się na gruncie socjologicznych badań problemów przedsiębiorstwa.

Propozycje idą w kierunku rozszerzenia wachlarza zmiennych uwzględnianych w analizie zachowań pracowników przedsiębiorstwa przemysłowego. Obok zawodowych kwalifikacji i organizacji pracy szczególnie istotne wydaje się operowanie pojęciem interesów pracowniczych rzutujących na jednostkowe i grupowe decyzje i uzasadniających podejmowane wybory. Którąkolwiek z wymienionych płaszczyzn przyjmiemy za punkt wyjścia naszej analizy, wszędzie powtórzy się ta sama prawidłowość — „czynnik ludzki” występuje jako siła aktywna, daleka od biernego podporządkowania się wymogom przemysłowego porządku, forsująca — w miarę możliwości i dostępnych środków — własne rozwiązania i cele i uruchamiająca różnorodne mechanizmy wymykające się organizacyjnej kontroli. Procesy przemysłowe rozpatrywane być muszą z tego punktu widzenia jako procesy stałych przystosowań człowieka do przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa do człowieka, przystosowań, które rodzą specyficzne dylematy i problemy, uzasadniające praktyczną przydatność socjologicznej refleksji i badań empirycznych.

Ujęcie takie spotykamy dziś u wielu teoretyków organizacji. Tak np. E. Bakke stwierdza, że między organizacją a należącymi do niej pracownikami zachodzą procesy określane jako procesy fuzji: polegają one na osiągnięciu pewnego wzajemnego modus vivendi. Organizacja dąży w tym wypadku do podporządkowania pracowników swoim celom i uczynienia z nich posłusznych

wykonawców (socjalizacja uczestników). Pracownicy odpowiednio przystosowują się do wymogów i znajdują sobie takie pozycje, na jakich mogą służyć organizacji. Z drugiej strony jednak czynią starania, by wykorzystać organizację do swych osobistych celów (personalizacja organizacji)<sup>13</sup>.

Dochodzimy w ten sposób do przeciwstawienia dwu układów odniesienia przy określaniu „racjonalności działania” — można mówić bowiem o zachowaniach racjonalnych z punktu widzenia potrzeb i celów przedsiębiorstwa i zachowaniach racjonalnych z punktu widzenia sytuacji, w jakich przychodzi działać pracownikom.

Owo przeciwstawienie jest oczywiście względne — może, ale nie musi występować. Stopień, w jakim jest ono wyeliminowane, określony jest przez właściwości systemu przemysłowego, który odznaczać się może lepszym lub gorszym przystosowaniem zadań do umiejętności pracowników, lepszą lub gorszą organizacją pracy, większą czy mniejszą integracją interesów pracowniczych i potrzeb przedsiębiorstwa.

Wynika stąd, jak stwierdziliśmy, potrzeba rozbudowywania ogólnej wiedzy o przedsiębiorstwie przemysłowym, właściwych mu strukturach i procesach. Owa ogólna wiedza uwzględnia w coraz większym stopniu konkretne warunki miejsca i czasu, dzięki czemu dochodzi się stopniowo do rozumienia sytuacji przemysłowych wyznaczających zachowania pracownicze.

Model „systemu naturalnego” okazuje się tu bardzo przydatny dzięki temu, iż obok zachowań adekwatnych do założonego porządku każe uwzględniać zachowania dewiacyjne, obok struktur i procesów funkcjonalnych uznaje możliwość występowania układów dysfunkcyjnych. Uznaje możliwość, ale nie zakłada z góry ich istnienia. Propozycje te nie podważają przeto zasady racjonalności systemu przemysłowego, jakkolwiek skłaniają do tego, by patrzeć na nią z punktu widzenia uwzględniającego znacznie większą ilość czynników interferujących, niż to miało miejsce w koncepcjach klasycznych.

<sup>13</sup> Zobacz E. W. Bakke — *The Fusion Process*, New Haven 1955. cyt. wg A. Matejko — *Socjologia przemysłu w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa 1962, s. 40.

Zygmunt Rybicki

## ASPEKTY PRAWNE SYTUACJI PRZEDSIĘBIORSTWA PAŃSTWOWEGO W PRL

### 1.

Przedsiębiorstwo państwowe stanowi instytucję prawną. Jest ono w naszym państwie podstawową jednostką organizacyjną gospodarki planowej, której struktura, zadania oraz formy działania określone zostały kompleksem norm prawnych.

Przedsiębiorstwo państwowe powołane jest do zaspokajania potrzeb społecznych określonych w akcie o jego tworzeniu. Są to przede wszystkim zadania z zakresu produkcji, wymiany czy świadczenia usług w szerokim rozumieniu tych pojęć. Tak więc o znaczeniu przedsiębiorstwa w systemie zarządzania decydują przede wszystkim przesłanki o charakterze ekonomiczno-społecznym.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa działające w państwie i ustroju socjalistycznym posiadać muszą charakter socjalistycznych jednostek gospodarczych. W zależności bowiem od rodzajów i form własności kształtują się rodzaje przedsiębiorstw<sup>1</sup>.

Istnieją dwie podstawowe formy przedsiębiorstw socjalistycznych, a mianowicie przedsiębiorstwa państwowe oraz przedsiębiorstwa spółdzielcze. Działać mogą również przedsiębiorstwa należące do indywidualnych wytwórców (rzemieślnicze, rolne) oraz przedsiębiorstwa typu kapitalistycznego (w granicach dopuszczonych przez prawo).

Przedsiębiorstwa państwowe powoływane są również w krajach kapitalistycznych. Stanowią one tam formę organizacyjną

<sup>1</sup> Zobacz J. Wasilkowski — *Zarys prawa rzeczowego*, Warszawa 1963, s. 25 i nast.; A. W. Wenediktow — *Państwowa własność socjalistyczna*, Warszawa 1952.

kapitalizmu państwowego, formę interwencjonizmu państwa w sferę działalności ekonomicznej. Bez względu na rozmiary tego interwencjonizmu, przedsiębiorstwa państwowe w krajach kapitalistycznych stanowią część składową panujących stosunków społeczno-ekonomicznych opartych na prywatnej własności podstawowych środków produkcji.

Przedmiotem naszych zainteresowań będą przedsiębiorstwa państwowe działające w Polsce. Ich pozycja wynika z socjalistycznych stosunków produkcji oraz aktualnych zadań polityki gospodarczej państwa. To stwierdzenie prowadzi nas do zainteresowania się wzajemnymi powiązaniem polityki gospodarczej oraz prawa. Mówiąc w skrócie stwierdzić należy, że prawo stanowi jeden z instrumentów realizowania politycznych zadań państwa, w tym i polityki gospodarczej<sup>2</sup>. Tak więc w odniesieniu do polityki gospodarczej prawo służy jako narzędzie „...wprowadzania do rzeczywistości przyczyn...” umożliwiających „...kierowanie rozwojem całokształtu procesu gospodarczego”<sup>3</sup>. Prawo

<sup>2</sup> W podręczniku *Planowanie i polityka gospodarcza* pod red. B. Mińca (Warszawa 1961, s. 6) stwierdza się m.in.: „Polityka gospodarcza w szerokim znaczeniu tego słowa jest to bezpośrednie lub pośrednie oddziaływanie państwa na rozwój życia gospodarczego. W warunkach socjalizmu, główną aczkolwiek nie wyłączną treść polityki gospodarczej państwa stanowi planowanie gospodarki narodowej”.

<sup>3</sup> O. Lange pisze m.in.: „Poznanie praw ekonomicznych przez ekonomię polityczną służy celom praktycznym. Praktyczne zastosowanie praw odkrytych przez ekonomię polityczną jest zadaniem polityki ekonomicznej. Polityka ekonomiczna polega na wykorzystaniu praw ekonomicznych do osiągnięcia zamierzonych celów... Sposób działania polityki ekonomicznej polega na wprowadzeniu do rzeczywistości przyczyn, które zgodnie z prawami ekonomicznymi, wywołują skutki stanowiące cel polityki ekonomicznej”. W innym miejscu Lange pisze: „Polityka ekonomiczna zmierza do wpływania na przebieg procesu gospodarczego w sposób przez człowieka zamierzony. Dąży więc do przełamania żywiołowości tego procesu w węższym lub szerszym zakresie. Dlatego skuteczna polityka ekonomiczna możliwa jest tylko w warunkach społeczno-ustrojowych sprzyjających przewyciężaniu żywiołowości procesu gospodarczego... Dopiero w socjalizmie polityka ekonomiczna uzyskuje wszechstronne możliwości, przede wszystkim możliwości kierowania rozwojem całokształtu procesu gospodarczego” (*Ekonomia polityczna. Zagadnienia ogólne*, Warszawa 1959, s. 129 i 130).

służy więc państwu jako instrument oddziaływania na zmiany w stosunkach produkcji, zgodnie z wymogami oraz warunkami wynikającymi z działania obiektywnych praw ekonomicznych<sup>4</sup>.

Polityka gospodarcza państwa jako część składowa owego „koncentratu ekonomiki” odgrywa aktywną rolę w stosunku do ekonomiki, charakteryzując się równocześnie względną samodzielnością. Pamiętać jednak przy tym należy, że ekonomika odgrywa decydującą rolę w stosunku do polityki, gdyż określa ją przede wszystkim przez stosunki klas. Stosunki produkcji, jak wiadomo, stanowią najistotniejszy element stosunków pomiędzy tymi klasami oraz warstwami społecznymi w ramach określonej organizacji państwowej, a więc warunkują politykę.

Tak więc prawo będące instrumentem realizacji polityki gospodarczej określone jest nie tylko wymogami tej polityki, ale również stosunkami produkcji oraz związanymi z nimi stosunkami pomiędzy klasami oraz warstwami społecznymi<sup>5</sup>. Prawo jako część nadbudowy charakteryzuje się względną samodzielnością, ale — jak to określił Marks — „Prawo nigdy nie może być wyższe, niż ustrój ekonomiczny i uwarunkowany przezeń rozwój kulturalny społeczeństwa”<sup>6</sup>.

Ekonomiczno-społeczne uwarunkowanie prawa nie znajduje dostatecznego odbicia w procesie tworzenia norm prawnych. Niedostatecznie jasne i mało precyzyjne niekiedy rozeznanie politycznych zadań państwa prowadzi do nieadekwatnego wyrażania tych zadań w normach prawnych. Nic więc dziwnego, że spotykamy się często w odczuciach przeciętnego obywatela z bra-

---

<sup>4</sup> „Przez prawa ekonomiczne — pisze B. Minc — należy rozumieć wzajemne więzy między istotnymi cechami różnych zjawisk ekonomicznych o charakterze ogólnym, koniecznym, stosunkowo trwałym i powtarzalnym” (*Ekonomia polityczna socjalizmu*, Warszawa 1961, s. 20). Lange określa prawa ekonomiczne jako stale powtarzające się związki (relacje) między poszczególnymi składnikami procesu gospodarczego (*Ekonomia polityczna...*, wyd. cyt., s. 51).

<sup>5</sup> Zobacz S. F. Keczekian — *Stosunki prawne w społeczeństwie socjalistycznym*, Warszawa 1960, s. 17 i nast.

<sup>6</sup> Zobacz K. Marks — *Krytyka programu gotajskiego* w zbiorze K. Marks, F. Engels — *Dzieła wybrane*, t. I, Warszawa 1949, s. 15.

kiem zrozumienia wewnętrznej więzi między zadaniami politycznymi oraz instrumentami prawnymi realizacji tych zadań.

Uwagi te dotyczą w poważnym stopniu norm prawnych, regulujących system zarządzania gospodarką narodową. W niektórych publicystycznych sformułowaniach nieporozumienia poszły nawet tak daleko, że doprowadziły do określeń utożsamiających nadmierny centralizm z prawną regulacją zarządzania <sup>7</sup>.

Wydaje się natomiast, że dążność do oparcia mechanizmu działania gospodarki narodowej w większym niż dotychczas stopniu na świadomym wykorzystywaniu praw ekonomicznych czy też bodźców ekonomicznych nie może być przeciwstawiana stosowaniu prawa w regulacji tego systemu. W naszych bowiem warunkach system powiązań umownych, kooperacja przedsiębiorstw, bodźce płacowe czy bodźce związane z zyskiem i inne podobne kwestie regulowane są normami prawnymi. Idzie więc o należyłą treść tych norm prawnych oraz proporcje w ustalanych tymi normami stosunkach prawnych, wynikających na tle obrotu uspołecznionego.

Normy prawne, określające zasady postępowania, regulujące określone stosunki społeczne, ustalone przez państwo dla realizacji jego celów oraz zagwarantowane właściwymi środkami zabezpieczenie ich stosowania, szeroko obejmują aktywność oraz organizację przedsiębiorstw państwowych. W zależności od charakteru regulowanych stosunków, normy te należą do różnych dziedzin prawa. I tak normy prawne regulujące pozycję przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarki uspołecznionej należą do zakresu prawa cywilnego, normy regulujące powiązania przedsiębiorstwa z jego organami nadrzędnymi należą przede wszystkim do zakresu prawa administracyjnego oraz prawa finansowego, wreszcie sytuacja prawna pracowników przedsiębiorstwa określona jest normami wchodzącymi w zakres prawa pracy.

---

<sup>7</sup> Pisze o tym m. in. C. Przymusiński — *Kategorie prawne i ekonomiczne*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1958, nr 12, s. 467. Autor wskazuje ponadto na „...nikły... oddźwięk argumentów prawniczych w środowisku ekonomicznym, o czym można się z łatwością przekonać z lektury ekonomicznej”.

Ten kompleksowy charakter stosunków prawnych, powstających w procesie zarządzania gospodarką narodową, powodował próby wyodrębnienia samodzielnej dziedziny — prawa gospodarczego<sup>8</sup>. W niektórych krajach socjalistycznych doszło nawet do uchwalenia odrębnych aktów prawnych mających ujmować całościowo zasadnicze normy prawa gospodarczego<sup>9</sup>. W toku przygotowania tych aktów prawnych okazało się, co prawda, możliwe wyodrębnienie jedynie zespołu norm z zakresu prawa cywilnego, które dotyczą bezpośrednio obrotu uspołecznionego. Do norm tych dodane zostały postanowienia regulujące organizację podstawowych jednostek gospodarczych oraz regulujące tryb rozstrzygania sporów powstałych na tle obrotu uspołecznionego. Nie udało się natomiast doprowadzić do pełnej kodyfikacji postanowień prawnych regulujących obrót uspołeczniony oraz zasady działania aparatu państwowego powołanego do zarządzania gospodarką narodową. Aparat państwowy bowiem charakteryzuje się jednolitością organizacji i funkcjonowania. Można co prawda w ramach tego aparatu wskazać na pewne organy zajmujące się w przeważającej mierze problematyką zarządu gospodarką narodową, ale pełne omówienie ich pozycji prawnej oraz roli jest możliwe tylko przy całościowym ujmowaniu systemu organów państwa socjalistycznego.

Określone rozstrzygnięcia nie mogą oczywiście zamykać dyskusji naukowych. Rozstrzygnięcia te bowiem nie mają na celu ustalenia systemu gałęzi czy dyscyplin nauk prawnych, lecz regulują konkretnie wyodrębniony zespół stosunków społeczno-ekonomicznych. A *contrario* więc, brak wyodrębnienia legislacyjnego nie przesądza również o niemożliwości naukowego ustalenia przedmiotu dyscypliny naukowej.

Aby wyodrębnienie takie mogło nastąpić w odniesieniu do nauki prawa gospodarczego, określone być muszą zakres oraz metody badawcze tej dyscypliny. Dotyczy to w szczególności

---

<sup>8</sup> Zobacz J. Wasilkowski — *Kodeks cywilny PRL a zagadnienie prawa gospodarczego*. „Państwo i Prawo” 1960, nr 3, s. 413 i nast. oraz zawartą w artykule szeroką analizę publikacji na ten temat (pióra M. Madeya).

<sup>9</sup> Tak stało się w Czechosłowacji i NRD.



swoistych form prawnych, służących regulacji kompleksu stosunków społeczno-ekonomicznych, należących do dziedzin objętych daną dyscypliną naukową.

Trzecim zagadnieniem, występującym w odróżnieniu od wyodrębnienia legislacyjnego i naukowego, jest problem przedmiotu dydaktycznego, wykładanego na wydziałach prawa czy w innych zakładach nauczania prawa. Dla lepszego przygotowania absolwentów w określonej dziedzinie można bowiem organizować zajęcia typu monograficznego czy specjalistycznego. Zabiegi takie nie przesądzają również o wyodrębnieniu dyscypliny naukowej, aczkolwiek często stanowią początek takiego wyodrębniania się.

Jak wiadomo, polityczną osnowę organizacji aparatu państwowego w krajach socjalistycznych stanowi system rad. Są to organy typu przedstawicielskiego, oparte na zasadzie centralizmu demokratycznego, a więc wykazujące możliwość powiązania jednolitości działania w sprawach zasadniczych z samodzielnością podmiotów realizujących te zadania w określonym zakresie ich kompetencji. Dlatego też powiązanie systemu zarządzania ze strukturą organów władzy państwowej włącza w sposób pełniejszy jednostki gospodarujące w system centralizmu demokratycznego. Ujawniające się niekiedy tendencje technokratyczne prowadzą co prawda do prób odrębnego potraktowania systemu zarządzania gospodarką narodową i całkowitego wydzielenia organów zarządzania z orbity oddziaływania organów przedstawicielskich<sup>10</sup>. Próby te jednak nie zostały w naszym kraju zrealizowane, a tendencje rozwojowe ujawniające się aktualnie pozwalają stwierdzić, że należy się spodziewać wzmocnienia roli organów przedstawicielskich w zarządzaniu gospodarką narodową<sup>11</sup>.

Usiłowania wyodrębnienia prawa gospodarczego doprowadziły

---

<sup>10</sup> Tendencje takie ujawniły się w niektórych państwach typu socjalistycznego na tle przeprowadzanych tam reform systemu zarządzania. Podobne głosy odezwały się również w naszym kraju, szczególnie w roku 1957. Pisze o tym szerzej K. Sobczak — *Aspekty prawne koordynacji branżowej i terytorialnej przedsiębiorstw kluczowych*, Warszawa 1965.

<sup>11</sup> Zobacz *Uchwała IV Zjazdu PZPR*. „Nowe Drogi” 1964, nr 7, s. 212 i nast.

do ujawnienia innych jeszcze trudności. Odrębne potraktowanie obrotu uspołecznionego powodowało konieczność ustalania zasad ogólnych, zawartych uprzednio w prawie cywilnym. W tej sytuacji zarówno w naszym kraju, jak i w Związku Radzieckim zwyciężyła koncepcja jednolitości prawa cywilnego.

Takie rozstrzygnięcie nie usuwa oczywiście wszelkich trudności w omawianym tu zakresie. Trzeba bowiem pamiętać, że nauka prawa w naszym kraju, podobnie jak i we wszystkich krajach socjalistycznych, nastawiona była tradycyjnie na regulowanie tych stosunków społecznych, których formalny wyraz przypominał stosunki państwa i prawa typu burżuazyjnego. Pozycję jednostki w tamtym systemie określały przede wszystkim te normy prawne, które stanowiły podstawę rodzenia się prawa podmiotowego jednostki. Prawo cywilne charakteryzowało się wyczerpująco zasadą równości stron, a prawo administracyjne nierównością pozycji prawnej podmiotów występujących w stosunku administracyjnoprawnym.

W naszych socjalistycznych warunkach prawa podmiotowe zachowują swe znaczenie. Wywierają one jednak uboczny, uzupełniający wpływ na określenie pozycji prawnej osoby fizycznej (obywatela) czy osoby prawnej (przedsiębiorstwa, zakładu itp.). Zasadniczą bowiem rolę odgrywa treść praw przedmiotowych, wynikająca z organizatorskiej funkcji państwa typu socjalistycznego. Mówiąc obrazowo, w naszym systemie społeczno-gospodarczym interesy obywateli (nie tylko w sensie zbiorowym, ale również indywidualnym) zabezpiecza o wiele skuteczniej rozwój gospodarki narodowej, urzędów oświatowych, kulturalnych i społecznych, niż np. indywidualne zezwolenie na prowadzenie przemysłu czy też handlu. Nawet biorąc pod uwagę tak trudny problem jak sprawy mieszkaniowe, bardziej zabezpiecza pozycję jednostki organizatorska rola państwa w zakresie budownictwa mieszkaniowego niż indywidualny nakaz kwaterekowy, będący przecież zjawiskiem wtórnym.

W zakresie prawa administracyjnego przewadze stosunku urząd—obywatel ustąpiła miejsca problematyka organizacji i funkcjonowania całego systemu organów państwowych, jednostek gospodarczych, zakładów i instytucji.

Te nowe zjawiska, narastające w procesie rozwoju naszego społeczeństwa, wymagają poważnych zmian w przedmiocie naukowych zainteresowań prawników. Zmiany te postępują naprzód i coraz więcej zespołów podejmuje nowe problemy, wyrastające z praktyki społecznej, a nie opierające się wyłącznie na spekulacji pojęciowej czy erudycyjnych porównaniach różnych poglądów, zazwyczaj pochodzących z przebrzmiałych już czasów. Wśród podejmowanych nowych zagadnień istotną rolę spełniają prace nad prawnymi problemami zarządzania gospodarką narodową, a w tym i kwestie związane z pozycją prawną przedsiębiorstwa państwowego.

## 2.

Dla rozważań nad istotnymi cechami sytuacji prawnej przedsiębiorstwa państwowego pomocnicze znaczenie ma jego określenie oraz klasyfikacja różnych jego rodzajów. Samo określenie „czym jest przedsiębiorstwo” nie wyjaśnia jeszcze jego istoty, ale pomaga w prowadzonych nad przedsiębiorstwem badaniach. Określenia takie znajdują się w niektórych publikacjach; zawiera je również dekret z 26 października 1950 r.<sup>12</sup> Biorąc pod uwagę określenia znajdujące się w dekreście można określić socjalistyczne przedsiębiorstwo państwowe jako jednostkę organizacyjną, wyposażoną w osobowość prawną, powołaną przez państwo do bezpośredniej realizacji jego zadań gospodarczych. Elementami składowymi tego pojęcia są ponadto: personel zatrudniony w przedsiębiorstwie podlegający jednoosobowemu kierownictwu dyrektora oraz wyodrębniony zespół środków rzeczowych, stanowiących własność państwa, a przekazanych przedsiębiorstwu w użytkowanie. Inne określenia podkreślają dodatkowo prowadzenie przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej na zasadach rozrachunku gospodarczego<sup>13</sup>. Cechę tę zawierają rów-

<sup>12</sup> Porównaj brzmienie art. 1—3 Dekretu z 26 października 1950 r. o przedsiębiorstwach państwowych — tekst jednolity. „Dziennik Ustaw” 1960, nr 18, poz. 111.

<sup>13</sup> Na przykład prof. Seweryn Szer pisze, że można „...określić przedsiębiorstwo państwowe jako podstawową jednostkę organizacyjną gospodarki planowej, utworzoną i zorganizowaną przez państwo pod postacią

niez przepisy prawne. Tak więc w określeniu przedsiębiorstwa wyodrębnić możemy następujące elementy o zasadniczym znaczeniu:

- 1) przedsiębiorstwo państwowe jest jednostką organizacyjną wyposażoną w osobowość prawną;
- 2) przedsiębiorstwo państwowe powołane jest przez państwo do realizacji jego zadań gospodarczych;
- 3) działalność gospodarczą przedsiębiorstwo państwowe prowadzi na zasadach rozrachunku gospodarczego;
- 4) personel zatrudniony w przedsiębiorstwie państwowym podlega jednoosobowemu kierownictwu dyrektora;
- 5) przedsiębiorstwo państwowe użytkuje przekazany mu przez państwo wyodrębniony zespół środków rzeczowych.

Spróbujmy rozważyć poszczególne elementy określenia przedsiębiorstwa państwowego wynikające z aktualnie obowiązujących przepisów prawa. Wyodrębnienie organizacyjne nie stanowi cechy szczególnej, taką cechą jest natomiast wyposażenie przedsiębiorstwa w osobowość prawną. Nie każda bowiem jednostka wyodrębniona organizacyjnie cechę tę posiada. Osobowość prawna polega przede wszystkim na zdolności prawnej oraz zdolności do czynności prawnych<sup>14</sup>, stwarza więc możliwość brania udziału w obrocie w roli odrębnego podmiotu praw i obowiązków, i co za tym idzie — możliwość nabywania praw i zaciągania zobowiązań. Osoba prawna działa poprzez swe organy, które w jej imieniu oświadczają wolę i w ten sposób mogą nabywać prawa i zaciągać zobowiązania. Osobowość prawna może więc mieć niezwykle istotne znaczenie praktyczne. Dzięki wyposażeniu w tę cechę przedsiębiorstwo państwowe może bowiem brać udział w obrocie gospodarczym w sposób względnie samodzielny.

samodzielnego podmiotu prawa w celu oparcia jej działalności gospodarczej na zasadach rozrachunku gospodarczego, której to jednostce państwo przydziela w tym celu odpowiednie środki majątkowe, stanowiące część jednolitego funduszu własności państwowej i którą zarządza oraz reprezentuje dyrektor przedsiębiorstwa przy współudziale w tym zarządzaniu załogi przedsiębiorstwa” (S. Szer — *Prawo cywilne. Część ogólna*, Warszawa 1962, s. 124).

<sup>14</sup> Zobacz A. Wolter — *Prawo cywilne — zarys części ogólnej*, Warszawa 1963, s. 90.

Treść tej samodzielności określona jest przez obowiązujące przepisy prawne.

W burżuazyjnej nauce państwa i prawa rozróżnia się podział osób prawnych na osoby prywatnoprawne i osoby publicznoprawne. Podział ten wiąże się z rozróżnieniem przez większość systemów prawa burżuazyjnego stosunków prywatnoprawnych i publicznoprawnych. Nasz system prawny odrzuca w zasadzie ten podział, jako niezgodny z marksistowskim pojęciem państwa i prawa. Prowadzi to do odrzucenia podziału osób prawnych na prywatno- i publicznoprawne. Powstaje jednak pytanie, czy nie należy rozpatrywać osobowości prawnej w powiązaniu z różnymi działami prawa, a więc na gruncie prawa cywilnego, administracyjnego, finansowego, rolnego itp. Stąd też mogłaby powstać potrzeba rozróżniania osób prawa cywilnego, prawa administracyjnego itp. Pytanie to jest ponadto uzasadnione istnieniem aktualnie takich osób prawnych, których powstanie regulują przepisy prawa administracyjnego, jak to ma miejsce np. w odniesieniu do spółek wodnych, stowarzyszeń zarejestrowanych i wyższej użyteczności czy wreszcie niektórych zakładów (jak np. wyższa uczelnia, instytut naukowo-badawczy, szpital itp.).

Wydaje się jednak, że potrzeba taka nie istnieje. Osobowość prawna potrzebna jest bowiem jednostce organizacyjnej do brania udziału w obrocie prawnym regulowanym głównie normami prawa cywilnego. Jednostki organizacyjne mogą być podmiotami prawa administracyjnego, finansowego czy karnego bez posiadania osobowości prawnej. Na przykład zespół organizujący stowarzyszenie nawet przed nabyciem osobowości prawnej może stanowić podmiot takich stosunków. Inaczej zresztą osoba prawna (w tym przypadku) nie mogłaby powstać (bo nie miałby kto zgłosić ją do zarejestrowania). Podobnie, podmiotami stosunków administracyjno- czy finansowoprawnych są organy administracji państwowej, które nie są zazwyczaj wyposażone w osobowość prawną.

Niemniej jednak osobowość prawna przedsiębiorstw państwowych ma znaczenie nie tylko w sferze obrotu społecznego, a więc w sferze regulowanej w zasadzie normami prawa cywilnego, ale również przy rozważaniu miejsca przedsiębiorstwa

w systemie mechanizmu państwowego, rozumianego w szerokim ujęciu tego określenia. Miejsce przedsiębiorstwa w tym systemie określają przede wszystkim stosunki podporządkowania i nadrzędności, a więc ta sfera stosunków, która w zasadzie regulowana jest normami prawa administracyjnego czy finansowego.

Rozważając te kwestie zastanawiamy się aktualnie nad postęпами procesów decentralistycznych. Oczywiście decentralizacja nie może być uważana za samoistną zasadę organizacji i funkcjonowania aparatu państwowego w ustroju socjalistycznym. Decentralizacja jest procesem polegającym na pogłębianiu cech demokratyzmu socjalistycznego, właściwych okresowi rozwiniętego budownictwa ustroju socjalistycznego. Istotną rolę w tym procesie odgrywa umacnianie pozycji jednostek gospodarujących, a w tym i przedsiębiorstw państwowych.

Trudno zgodzić się ze stwierdzeniem, że samo powołanie przedsiębiorstwa państwowego jest już wyrazem decentralizacji. Było tak w ustroju, w którym działalność ekonomiczna stanowiła „funkcje niepaństwowe”, nawet w obrębie przedsiębiorstw znacjonalizowanych. W naszym ustroju działalność gospodarcza nie tylko nie stanowi czegoś „zewnętrznego” w aktywności aparatu państwowego, lecz stanowi jego najistotniejsze zadania. Nie w ujęciach strukturalnych więc szukać należy postępów decentralizacji, ale w rozwiązaniach funkcjonalnych, takich jak tryb planowania gospodarczego, rola stosunków umownych w obrocie społecznym itp.

Samo wyposażenie jednostek gospodarujących w osobowość prawną ma jednak znaczenie dla procesów decentralizacyjnych. Możliwość samodzielnego udziału w obrocie społecznym stanowi jeden z czynników umożliwiających przekazywanie zadań tym jednostkom, co jest wyrazem decentralizacji. Sama możliwość oczywiście nie stwarza jeszcze rzeczywistości. Jak wykazują doświadczenia chociażby tzw. eksperymentów, możliwość ta wykorzystywana jest niekiedy przez naczelne organy państwowe.

W poglądach naukowych osoby prawne dzielone były na osoby typu korporacyjnego i typu zakładowego. Niektórzy autorzy uwa-

zają, że podział ten nie stracił na praktycznym znaczeniu<sup>15</sup>. Substrat zasadniczy osoby prawnej typu korporacyjnego stanowi zespół osób (np. stowarzyszenie), a typu zakładowego — wyodrębniony majątek niezbędny do sprawowania określonych zadań. Jeżeliby przyjąć aktualność takich podziałów, to należałoby stwierdzić, że przedsiębiorstwo stanowi typ pośredni, społeczno-gospodarczy, gdzie substrat osobowy i rzeczowy mają wzajemnie uzupełniające się znaczenie.

Drugim elementem określającym przedsiębiorstwo państwowe jest cecha typu celowościowego: przedsiębiorstwo powołane jest przez państwo do realizacji jego zadań gospodarczych.

Określenie to nie może być rozumiane zawężająco. Mówiąc o zadaniach gospodarczych mamy na myśli realizowanie takich zadań, które służą celom wytyczonym przez państwo. Są to więc zadania gospodarcze mające określoną treść społeczną. Odpowiadają one na określone zapotrzebowanie, ustalone zgodnie z klasowymi interesami reprezentowanymi przez państwo.

Powstaje pytanie, skąd przedsiębiorstwo państwowe ma znać owe ustalenia. Wynikają one oczywiście z ogólnopolitycznych założeń prezentowanych przez kierowniczą siłę nowoczesnego społeczeństwa — partię klasy robotniczej. Jednym z instrumentów ustalania tych zadań jest, jak to wskazywano uprzednio, system obowiązującego prawa. Przedsiębiorstwo państwowe realizuje m. in. zadania wynikające z obowiązujących je przepisów prawnych.

Prawo w państwie socjalistycznym zmieniło nie tylko swą istotę, treść polityczną, ale również zakres regulowanych stosunków. Wytworzone na gruncie nauki burżuazyjnej pojęcia stają się nieadekwatne w odniesieniu do nowych zjawisk, z którymi się tu spotykamy.

Na szczególną uwagę zasługuje charakter prawny planów gospodarczych. Sprawa ta była przedmiotem licznych publikacji. Mimo istniejących różnic panuje zgodność co do stwierdzenia, że plany gospodarcze są aktami prawnymi, charakteryzującymi się całym szeregiem cech, nie znanych tradycyjnym aktom praw-

<sup>15</sup> Zobacz A. Wolter — *Prawo cywilne...*, wyd. cyt., s. 160 i nast.

nym. Są więc plany gospodarcze formą prawną ustalania wiążących przedsiębiorstwo zadań.

Istotna różnica planów gospodarczych w stosunku do tradycyjnych aktów prawnych polega m. in. na tym, że określają one nie tylko podstawy i formy działania, ale i kierunki tej działalności. Wprowadzenie planów gospodarczych adresowanych do jednostek państwowych stawia w nieco innym świetle konstrukcje typu „swobodnego uznania”, określa bowiem w sposób skonkretyzowany i prawnie obowiązujący cele, do których ma zmierzać działalność organów państwowych. Taka sytuacja stwarza lepsze możliwości praworządnego działania tych organów.

Akty prawne powstają na różnych szczeblach organizacyjnych aparatu państwowego. Różny jest stopień ich szczegółowości. Szczegółowość tych aktów prawnych — które normują jakies zjawisko, a więc tworzą reguły postępowania — nie może być jednak zbyt daleko posunięta. Krępuje to bowiem nadmiernie samodzielność jednostek, do których akty są adresowane. Uwaga ta dotyczy w całej rozciągłości planów gospodarczych.

Akt prawny, który ma rozstrzygnąć czy określić sposób działania w danej zindywidualizowanej i niepowtarzalnej sytuacji, musi charakteryzować się daleko posuniętą konkretnością. Akty takie, to: umowy cywilnoprawne, akty administracyjne, polecenia służbowe (zwane również poleceniami administracyjnymi). Spośród tych aktów określeniu pozycji prawnej przedsiębiorstw służy najbardziej zakres umów cywilnoprawnych, gdyż przedsiębiorstwo występuje w stosunku powstałym na tle tych aktów na zasadach równości stron oraz określa (bardziej lub mniej samodzielnie) treść tego stosunku.

Natomiast stosunki powstałe na tle aktów administracyjnych oraz poleceń służbowych cechują się nierównością stron (zazwyczaj na „niekorzyść” przedsiębiorstwa). Dlatego też należy unikać takiego systemu prawnego, który w przekazywaniu zadań przedsiębiorstwom będzie się posługiwał formą aktów administracyjnych czy poleceń służbowych. Formy te mogą być stosowane natomiast wewnątrz przedsiębiorstw państwowych.

Nieco inaczej przedstawia się sprawa z aktami normatywnymi. Jak już podnoszono, akty te regulują sytuacje generalne i w za-



sadzie powtarzalne. Nadają się one do określenia pozycji prawnej przedsiębiorstwa, o ile oczywiście ich treść odpowiada wymogom ekonomiczno-społecznym oraz o ile nie są nadmiernie szczegółowe, a co za tym idzie, ograniczające twórczą, organizatorską działalność organów przedsiębiorstw państwowych.

Trzecim elementem określającym przedsiębiorstwo państwowe jest prowadzenie przez nie działalności gospodarczej na zasadach rozrachunku gospodarczego. Odróżnia to m. in. przedsiębiorstwa państwowe od zakładów budżetowych.

Rozrachunek gospodarczy stanowi kategorię ekonomiczną. Jest to jednak tego rodzaju kategoria ekonomiczna, której urzeczywistnienie w procesie zarządzania odbywać się może poprzez obowiązujące normy prawne. Nie jest to zresztą cechą tylko tej kategorii ekonomicznej. Nie wchodząc tutaj w rozważania prowadzone w ramach nauk ekonomicznych, zajmiemy się cechami prawnymi tego zjawiska. Na uwagę zasługują, spośród wymienianych przez cywilistów<sup>16</sup>, następujące:

- po pierwsze — korzystanie przez przedsiębiorstwo z określonej przepisami samodzielności operatywnej w zakresie wykonywania określonych zadań;
- po drugie — ponoszenie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności za zaciągnięte zobowiązania;
- po trzecie — rozliczanie się przez przedsiębiorstwo z budżetem centralnym lub terenowym wynikami działalności gospodarczej, czyli zyskiem lub stratą.

Wymienione tu cechy wiążą się z innymi elementami określenia przedsiębiorstwa państwowego, o których była już lub będzie jeszcze mowa w dalszych wywodach.

Korzystanie przez przedsiębiorstwo z określonej przepisami samodzielności operatywnej wiąże się niewątpliwie ze stosunkami prawnymi między różnymi przedsiębiorstwami. Jak już podkreślano, stosunki te mają w zasadzie charakter stosunków cywilnoprawnych, opartych na umowie oraz ekwiwalentności świadczeń. Wykonanie tych umów gwarantowane jest środkami cywilnoprawnymi, a ich realizacja pozwala na prowadzenie kon-

<sup>16</sup> Zobacz A. Wolter — *Prawo cywilne...*, wyd. cyt., s. 171.

troli przy pomocy pieniądza, głównie poprzez banki finansujące i kredytuujące.

Przyjęcie zasady, zgodnie z którą stosunki prawne między przedsiębiorstwami państwowymi mają charakter stosunków cywilnoprawnych, nie wyjaśnia jeszcze treści samodzielności działania przedsiębiorstwa. Umowa cywilnoprawna jest aktem prawnym indywidualnym, który może dojść do skutku przy zgodnym oświadczeniu woli dwóch stron, złożonym w granicach ich uprawnień. Tak więc strony nie mogą dobrowolnie i dowolnie ustalać treści umowy cywilnoprawnej, gdyż podlegać to może i podlega regulacji aktami wyższego rzędu, zazwyczaj normatywnymi (generalnymi), ale również i indywidualnymi (administracyjnymi)<sup>17</sup>. W zależności od sfery stosunków zakres nieskrepowanych ustaleń stron co do treści umowy może być różny<sup>18</sup>. Dotrzymanie tych warunków wpływa na ważność umowy.

Związanie przedsiębiorstwa przy zawieraniu umów dotyczyć może samego obowiązku zawarcia umowy, doboru kontrahenta, a następnie niektórych lub większości postanowień co do treści umowy (jej przedmiotu, terminów, sankcji za niewykonanie, sposobów płatności itp.). Związanie różnego stopnia występuje we wszystkich państwach socjalistycznych<sup>19</sup>. Coraz poważniej również treść umów określana jest przez kapitalistyczne powiązania kartelowe czy organizacje trustów. Wiąże się to z generalnym procesem koncentracji kapitału w krajach kapitalistycznych.

Biorąc pod uwagę ten stan, dla oceny procesów decentralizacyjnych oraz określenia pozycji prawnej przedsiębiorstwa państwowego nie jest istotne tylko samo stwierdzenie, jakimi formami prawnymi regulowane są stosunki prawne, których przed-

---

<sup>17</sup> Zobacz Z. K. Nowakowski — *Umowy gospodarcze — ze szczególnym uwzględnieniem dostaw*, Poznań 1962.

<sup>18</sup> Zobacz W. Czachórski — *Zarys prawa zobowiązań — część ogólna*, Warszawa 1963, s. 146 i nast.

<sup>19</sup> Zobacz np. C. Przymusiński — *Nowa kodyfikacja stosunków umownych w gospodarce socjalistycznej NRD*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1964, nr 12, s. 301 i nast.; C. Dębski — *Czechosłowacki kodeks gospodarczy*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1964, nr 12, s. 307 i nast.

siębiorstwo jest podmiotem, ale również zakres wpływu aktów normatywnych oraz aktów administracyjnych na warunki oraz treść umów zawieranych przez przedsiębiorstwo państwowe. Krańcowe rozwiązania są nie do przyjęcia, idzie więc o właściwe wyważenie proporcji między niezbędnym zakresem regulującej roli organów nadrzędnych nad przedsiębiorstwem oraz zakresem operatywnego zarządu pozostającego w sferze uprawnień samego przedsiębiorstwa.

Toczące się od pewnego czasu w ZSRR oraz w niektórych innych krajach socjalistycznych dyskusje na temat zmian w systemie zarządzania dotyczą pośrednio lub bezpośrednio zakresu umownych stosunków pomiędzy jednostkami gospodarki społecznej. Wypływające z tych dyskusji postulaty oparcia działalności przedsiębiorstw w większym niż dotychczas stopniu na samodzielnym wykorzystywaniu praw ekonomicznych znaleźć muszą w sferze prawnej swe odbicie w postaci ograniczenia szczegółowości oraz ilości dyrektywnych wskaźników planu, zmniejszenia stopnia szczegółowości aktów normatywnych oraz dalszego ograniczenia ilości aktów administracyjnych jako narzędzi regulowania stosunków pomiędzy przedsiębiorstwem a jego jednostką nadrzędną. Będzie to prowadzić w konsekwencji do rozszerzenia zakresu stosowania umów cywilnoprawnych w obrocie społecznym oraz do wzrostu odpowiedzialności przedsiębiorstwa za wykonanie samodzielnie ustalanych warunków tych umów.

Na marginesie tych rozważań trzeba jednak zwrócić uwagę na możliwość występowania pewnych ujemnych zjawisk w ocenie aktualnego systemu zarządzania. Dotyczyć to może w szczególności niebezpieczeństwa przyjmowania stanu postulowanego za stan faktyczny; niebezpieczeństwo to ujawnia się na tle niedostatecznie pogłębionej analizy faktycznie istniejących form prawnych w systemie zarządzania gospodarką narodową. Niebezpieczeństwa takie ujawniały się m. in. w przypadku analizy tzw. umów branżowych<sup>20</sup> czy innych form zwanych „umowami

<sup>20</sup> Zobacz np. w niniejszym zbiorze (s. 149) S. Buczkowski — *Stosunki prawne przedsiębiorstwa z innymi jednostkami gospodarki społecznej*.

administracyjnymi”<sup>21</sup>. Przedstawianie tych form jako instytucji prawa cywilnego wytwarzało przekonanie o rozszerzaniu stopnia samodzielności przedsiębiorstwa (co faktycznie nie miało miejsca), a tym samym utrudniało właściwe formułowanie wniosków *de lege ferenda*, mających realizować polityczne ustalenia w tym zakresie. Niebezpieczeństwo tego rodzaju występuje również w pewnym stopniu w usiłowaniach przedstawienia instytucji o przewadze cech administracyjnoprawnych jako instytucji tzw. prawa gospodarczego.

Czwartym elementem określenia przedsiębiorstwa państwowego jest występujący w nim substrat osobowy. Przedsiębiorstwo nie może funkcjonować bez personelu oraz kierownictwa. Nawet w najbardziej zautomatyzowanych procesach produkcji człowiek jest czynnikiem niezbędnym. Podobnie zastosowanie maszyn elektronowych do procesu zarządzania nie jest w stanie wyeliminować kierownictwa osobowego. Mogą ulegać przekształceniom proporcje środków rzeczowych i osobowych, zmieniać się wymogi odnośnie kwalifikacji personelu przedsiębiorstwa, w istocie jednak czynnik ten pozostaje nadal twórczym elementem działalności jednostki gospodarującej.

Rozważania nad sytuacją prawną dyrektora przedsiębiorstwa mogą być prowadzone w trzech niejako aspektach, mianowicie mogą dotyczyć:

- po pierwsze — ustalenia sytuacji dyrektora jako przedstawiciela przedsiębiorstwa w stosunkach prawnych, w których przedsiębiorstwo to bierze udział;
- po drugie — dyrektora jako jednoosobowego kierownika zespołu pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie;
- po trzecie — stosunków między dyrektorem a organami administracji państwowej.

Przedsiębiorstwo państwowe jako osoba prawna działa przez swych przedstawicieli. Do składania w imieniu przedsiębiorstwa oświadczeń w zakresie jego praw i obowiązków majątkowych wymagane jest współdziałanie dwóch upoważnionych osób.

<sup>21</sup> Zobacz H. Dawidowicz — *Umowy administracyjne w gospodarce społecznej*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1964, nr 1, s. 4 i nast.

W sprawach wynikających ze stosunku pracy przedsiębiorstwo działa przez jedną osobę upoważnioną. Jednostka nadrzędna może upoważnić dyrektora do samodzielnego składania oświadczeń w szczególnym zakresie.

Od przedstawicielstwa w określonych powyżej sprawach odróżnić należy reprezentowanie przedsiębiorstwa. Te obowiązki należą jednoosobowo do dyrektora.

Tak więc zakres praw i obowiązków dyrektora jako przedstawiciela i reprezentanta przedsiębiorstwa określony jest dość jasno i wynika z ogólnych zasad, znanych prawu cywilnemu<sup>22</sup>. Nieco bardziej złożona jest prawna pozycja dyrektora jako jednoosobowego kierownika zespołu zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników. Złożoność ta wiąże się m. in. z prawnymi możliwościami organizowania i funkcjonowania w wielu przedsiębiorstwach organów samorządu robotniczego. Uważa się nawet niekiedy, że dyrektor przedsiębiorstwa pozostaje niejako w „pozycji podwójnie podporządkowanego”, a mianowicie „pionowo” swej jednostce nadrzędnej, a „poziomo” organom samorządu robotniczego<sup>23</sup>.

Sytuacja prawna załogi przedsiębiorstwa była przedmiotem odrębnych opracowań. W znacznej większości przedsiębiorstw „prawo do samorządu” stanowi ważki element określenia przedsiębiorstwa. Prawo nasze jednak, w przeciwieństwie np. do ustawodawstwa jugosłowiańskiego, nie przewiduje obowiązkowego powoływania wybieralnych organów samorządu we wszystkich przedsiębiorstwach. W rodzajach przedsiębiorstw wymienionych w ustawie o samorządzie robotniczym oraz w przepisach wykonawczych istnieje możliwość powołania organów samorządu robotniczego, o ile więcej niż 50% załogi wypowie się pozytywnie w tej sprawie. W tym więc stanie prawnym (oraz faktycznym) trudno jest traktować funkcjonowanie organów samorządu ro-

<sup>22</sup> Zobacz J. Wiszniewski — *Prawo cywilne*, Warszawa 1964, s. 63 i nast.; J. Kruszevska — *Forma oświadczeń woli przez pełnomocników*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1961, nr 6; A. Wolter — *Prawo cywilne...*, wyd. cyt., s. 261 i nast.

<sup>23</sup> Zobacz T. Rabska — *Samorząd robotniczy w PRL*, Poznań 1962, s. 173 i nast.

botniczego jako niezbędny warunek działalności przedsiębiorstwa państwowego. W przedsiębiorstwach, w których załoga nie wybrała rady robotniczej i nie doszło do utworzenia organów samorządu robotniczego na zasadach ustalonych w ustawie z 20 grudnia 1958 r., przedstawicielstwo robotnicze działa na innych zasadach.

Pomijając szczegółowe rozważania, które wykraczają poza tematykę objętą niniejszymi uwagami, należy stwierdzić słuszność takiego rozwiązania prawnego. Prawo bowiem powinno stwarzać podstawy i określać warunki działania. Nie może ono zastąpić praktycznej działalności społeczeństwa oraz politycznego kierownictwa tą działalnością. Pamiętać przy tym należy, że powołanie organów samorządu robotniczego w przedsiębiorstwie stwarza sytuację bardziej złożoną w zakresie operatywnego zarządzania.

Jednoosobowe kierownictwo dyrektora oznacza przede wszystkim sytuację, w której tylko dyrektor lub osoby przez niego upoważnione i działające w jego imieniu mogą udzielać poleceń służbowych pracownikom przedsiębiorstwa. Zasada ta nie określa natomiast warunków, które wyznaczają treść owych poleceń. Warunki te bowiem określa cały kompleks czynników wyznaczających pozycję prawną przedsiębiorstwa w systemie zarządzania gospodarczego oraz uprawnienia organów samorządu robotniczego.

Jednoosobowe kierownictwo dyrektora przedsiębiorstwa wiąże się w pewnym zakresie z teorią organów administracji państwowej. Dyrektora przedsiębiorstwa, jak i inne organy w systemie zarządzania nazywa się czasami organami gospodarczymi. Oczywiście nie idzie tu o jednostkę produkcyjną czy świadcząca usługi, a więc gospodarczą sensu stricto, lecz o jednostkę organizującą proces produkcji, wymiany czy świadczenia usług. Takie jednostki, działające w oparciu o określone zasady prawne i realizujące zadania państwa, przywykliśmy nazywać organami administracji państwowej. Wynika to m. in. z klasyfikacji przyjętej przez Konstytucję.

Trzeba jednak wskazać, iż klasyfikacja wynikająca z postanowień Konstytucji nie musi być wyczerpująca, co wynika z roli

Konstytucji jako ustawy zasadniczej. Pojęcie „organ administracji państwowej” jest określeniem szerokim, obejmującym m. in. organy wykonawczo-zarządzające, organy administracji ogólnej oraz organy administracji gospodarczej. W tym więc znaczeniu, oraz zgodnie z przyjętą dotychczas klasyfikacją w nauce prawa administracyjnego, nazywać możemy dyrektora organem gospodarczym, rozumiejąc, że jest on organem administracji państwowej, działającym w zakresie gospodarki narodowej.

Niektórzy prawnicy uważają, że nie dyrektor, ale całe przedsiębiorstwo państwowe jest organem administracji gospodarczej<sup>24</sup>. Ujęcie takie jest odbiciem różnych określeń istoty osoby prawnej w nauce prawa cywilnego<sup>25</sup>. Nauka prawa administracyjnego zna natomiast tylko dwa rodzaje organów, mianowicie: monokratyczne (jednoosobowe) i kolegialne. Organem kolegialnym jest taki organ, który wyraża swą wolę w formie uchwał określonego przepisami kolektywu (np. prezydium rady narodowej). Przedsiębiorstwo państwowe nie działa w ten sposób. Wolę jego w sferze prawa administracyjnego wyraża jednoosobowo dyrektor lub osoby działające z jego upoważnienia oraz w jego imieniu. On więc jest organem administracji gospodarczej w przedsiębiorstwie. Pozycji dyrektora jako organu administracji gospodarczej nie można mylić z organami osoby prawnej oraz przedstawicielstwem w obrocie cywilnoprawnym. Są to bowiem, jak już wskazywano, nieco inne kwestie.

Ostatnim, piątym elementem, spośród wymienionych uprzednio przy określaniu przedsiębiorstwa, jest zespół środków rzeczowych przekazany przedsiębiorstwu w użytkowanie. Treść tego użytkowania jest różna dla poszczególnych rodzajów środków rzeczowych. Podstawowe znaczenie ma podział na środki trwałe oraz obrotowe. Środki te tworzą fundusz statutowy, który jest określany przez organ powołujący przedsiębiorstwo.

Cywiliści w dość różny sposób określają uprawnienia przed-

<sup>24</sup> Zobacz np. S. Szer — *Prawo cywilne...*, wyd. cyt., s. 149 i nast. oraz cytowana tam literatura.

<sup>25</sup> Zobacz *Przegląd teorii w radzieckiej nauce prawa cywilnego* relacjonowany szeroko przez prof. Seweryna Szera w pracy *Prawo cywilne...*, wyd. cyt., s. 125 i nast.

siębiorstwa do przydzielonego mu mienia<sup>26</sup>. Nie wchodząc szczegółowiej w rozważania klasyfikacyjne, można stwierdzić w oparciu o obowiązujące przepisy, że:

— przedsiębiorstwo państwowe nie ma prawa zbywania środków trwałych ani ustanawiania na nich ograniczonych praw rzeczowych, poza wyjątkami przewidzianymi w przepisach;

— środki trwałe przedsiębiorstwa nie mogą służyć zaspokajaniu jego zobowiązań; służą temu w zasadzie środki obrotowe;

— przenoszenie środków trwałych pomiędzy jednostkami uspołecznionymi, jak i prowadzenie egzekucji określają przepisy szczególne.

Tak więc środki trwałe są wyjęte niejako z obrotu cywilnoprawnego. Dysponuje się nimi z zasady w trybie normatywnych lub indywidualnych aktów administracji państwowej.

Reżim prawny środków obrotowych charakteryzuje się również pewnymi cechami szczególnymi, które stanowią przedmiot odrębnych opracowań<sup>27</sup>.

### 3.

Przedsiębiorstwa państwowe w PRL nie mają jednolitego charakteru. Można je dzielić w zależności od przyjętego kryterium. Podziały te mają znaczenie prawne i są wykorzystywane przy regulacji szczegółowszych zagadnień, takich jak np. system finansowy przedsiębiorstw. W naszych rozważaniach na uwagę zasługuje podział przedsiębiorstw państwowych na kluczowe oraz terenowe. Przedsiębiorstwami kluczowymi są te, które rozliczają się z budżetem państwa. Jednostkami nadrzędnymi tych przedsiębiorstw są zjednoczenia, a zwierzchnimi — ministrowie resortów gospodarczych. Przedsiębiorstwa terenowe rozliczają się z budżetami rad narodowych odpowiednich stopni. Są one również zgrupowane w zjednoczeniach oraz podlegają prezydiom rad

<sup>26</sup> M. M a d e y podaje cztery grupy poglądów, istniejące w cywilistyce polskiej w odniesieniu do uprawnień przedsiębiorstw w omawianym zakresie (zobacz *Stosunki własnościowe przedsiębiorstw państwowych*, Warszawa 1964, s. 98 i nast.).

<sup>27</sup> Zobacz M. M a d e y — *Stosunki własnościowe przedsiębiorstw państwowych*, wyd. cyt., s. 126 i nast.



narodowych. W zjednoczeniach nie są zgrupowane natomiast przedsiębiorstwa państwowe powoływane na innej podstawie prawnej niż dekret z 1950 r.<sup>28</sup>. Przedsiębiorstwa te nie będą nas tu zajmowały ze względu na ich szczególną rolę w gospodarce i administracji państwowej.

Zjednoczenie jest jednostką nadrzędną przedsiębiorstw państwowych, tworzonych i działających na podstawie dekretu z 1950 r. Nowela do tego dekretu, uchwalona w 1960 r., nazywa zjednoczenia organizacjami gospodarczymi, wyposaża je w osobowość prawną oraz ustala ich działalność w oparciu o zasadę rozrachunku gospodarczego. Zjednoczenie podlega wpisowi do rejestru przedsiębiorstw państwowych.

To ukształtowanie zjednoczeń na wzór przedsiębiorstw ma stworzyć warunki do ułożenia stosunków prawnych między tymi jednostkami a przedsiębiorstwami również i na podstawie środków cywilnoprawnych. Te środki jednak nie są jedynymi w regulacji wzajemnych stosunków: zjednoczenie—przedsiębiorstwo. Jak już bowiem wskazano, zjednoczenie jest jednostką nadrzędną nad przedsiębiorstwem, a więc realizuje określony prawem zakres kierownictwa przedsiębiorstwami. W toku realizowania tego kierownictwa organy zjednoczenia stosują również środki administracyjnoprawne, a więc jednostronne rozstrzygnięcia o charakterze władczym. Pewnym złagodzeniem takiego charakteru niektórych rozstrzygnięć organów zjednoczenia ma być działalność kolegium, złożonego z dyrektorów przedsiębiorstw wchodzących w skład danego zjednoczenia.

Szczegółową strukturę oraz zakres działania zjednoczeń określają statuty. Zgodnie z postanowieniami tych statutów, organy zjednoczenia oddziałują na przedsiębiorstwa w nich zgrupowane w czterech następujących zakresach:

— po pierwsze — w zakresie planowania gospodarczego organy zjednoczenia ustalają: kierunki rozwoju przedsiębiorstw, wskaźniki obowiązujące i orientacyjne do planu rocznego, wytyczne do planów kwartalnych;

---

<sup>28</sup> Takimi przedsiębiorstwami są np.: przedsiębiorstwo PKP, przedsiębiorstwo poczt i telegrafów, przedsiębiorstwa leśne itp.

— po drugie — w zakresie koordynowania działalności przedsiębiorstw ustalają: specjalizację przedsiębiorstw i ich profil produkcyjny, dbają o zorganizowanie dostaw surowców, materiałów i półfabrykatów, rozwój bazy maszynowej, zorganizowanie kooperacji;

— po trzecie — w zakresie kontroli i nadzoru: kontrolują całość pracy przedsiębiorstwa, realizację planów i zobowiązań, sprawują nadzór nad właściwym stanem technicznym i organizacyjnym przedsiębiorstw, rozpatrują sprawozdania oraz pośredniczą w kontaktach między przedsiębiorstwami a jednostkami zwierzchnimi;

— po czwarte — w zakresie operatywnego kierownictwa organy zjednoczenia stosują odpowiednią politykę cen rozliczeniowych, ustalają zasady podziału zysku, udzielają wytycznych w sprawach technologicznych, zatrudnieniowych, organizacji pracy, zaopatrzenia oraz zbytu, inicjują prace badawcze oraz organizują podejmowanie tych wspólnych akcji.

Jak widać z przeglądu tych zadań, część z nich może być realizowana w trybie zawierania umów cywilnoprawnych. Znaczna jednak część może być realizowana wyłącznie w formach właściwych dla nadrzędności funkcjonalnej, a więc w drodze jednostronnych rozstrzygnięć o charakterze władczym.

Organem, który realizuje te zadania, jest dyrektor zjednoczenia, działający w omawianym tu zakresie jako organ administracji gospodarczej. Kolegium zjednoczenia, poza określonymi w przepisach wyjątkami, jest organem opiniodawczym. Jego wpływ nie ma więc charakteru współrozstrzygającego. Dekret ponadto określa, że działalność zjednoczenia nie może ograniczać zastrzeżonej prawnie samodzielności zgrupowanych w nim przedsiębiorstw. Oznacza to, że zjednoczenie działać musi zgodnie z obowiązującymi przepisami i na ich podstawie. Tak więc określenie dekretu wskazuje na pewną tendencję, ale nie posiada poważniejszego, praktycznego znaczenia.

Problematyka prawna zjednoczeń przedsiębiorstw państwowych stanowi tematykę obszerną i złożoną, która wiąże się tylko częściowo z omawianymi tu zagadnieniami. Na pozycję prawną przedsiębiorstwa państwowego wywiera wpływ zarówno dzia-

łałość zjednoczenia, w skład którego wchodzi dane przedsiębiorstwo, jak i zjednoczenia wiodącego w zakresie realizowanej koordynacji gospodarczej.

Uchwały IV Plenum Komitetu Centralnego PZPR z 1965 r. podejmujące problematykę przemian systemu zarządzania w najbliższych latach, wskazują na rosnącą rolę zjednoczeń. Wynika ta rola m. in. z pogłębiających się procesów integracyjnych oraz postępującej specjalizacji w produkcji. Stawia to perspektywę tworzenia większych jednostek organizacyjnych zajmujących się produkcją oraz stwarza równocześnie możliwość eliminowania zbędnych powiązań kooperacyjnych. Powstaje więc pytanie, które wymaga przede wszystkim rozważań typu ekonomicznego, w jakim stopniu zjednoczenia zastąpią w przyszłości przedsiębiorstwa, stając się wielozakładowymi jednostkami organizacyjnymi.

Perspektywy rozwiązań na najbliższy okres dotyczą przede wszystkim wzmocnienia pozycji zjednoczeń w drodze przejmowania przez nie niektórych zadań, realizowanych dotychczas przez ministerstwa. Akty prawne, mające realizować ustalenia IV Plenum KC, są w przygotowaniu. Należy spodziewać się, że w toku opracowywania tych aktów prawnych podjęta zostanie również kwestia nowego uregulowania sytuacji prawnej przedsiębiorstwa państwowego. Aktualny bowiem stan prawny w poważnym już stopniu nie jest adekwatny do zadań i roli przedsiębiorstwa państwowego, jaką powinno ono odgrywać w rozwijającym się systemie zarządzania gospodarką narodową. Stan ten przede wszystkim nie gwarantuje w należyтым stopniu samodzielności podejmowanych przez organy przedsiębiorstwa rozstrzygnięć gospodarczych. Są to jednak problemy z odrębnej dziedziny, wymagające szczegółowych i nie tylko jurydycznych rozważań.

Sytuację bardziej złożoną od przedstawionej tutaj mają przedsiębiorstwa terenowe. Są one bowiem podporządkowane radom narodowym różnych szczebli oraz wchodzi w skład zjednoczeń zorganizowanych przy prezydiach rad narodowych szczebla wojewódzkiego. Statuty zjednoczeń przedsiębiorstw terenowych próbują określić zakres uprawnień zjednoczeń oraz prezydiów

rad narodowych poszczególnych szczebli. W praktyce jednak dominująca rola zjednoczenia występuje dość wyraźnie.

Sprawność kierownictwa wymaga prostych powiązań podporządkowania i nadrzędności. Złożoność procesów ekonomicznych zmusza do ustępstw w tym zakresie i do ustalania bardziej skomplikowanych powiązań jednostek gospodarujących, koniecznych dla harmonijnego osiągania stawianych przed nimi celów. Stąd rodzą się potrzeby koordynacyjne.

Koordynacja, której ośrodkiem jest kierownictwo resortowe, względnie prezydium rady narodowej, a która polega na bezpośrednim podporządkowaniu, okazała się w praktyce niewystarczająca. Ważną rolę odgrywa aktualnie tzw. koordynacja i współpraca gospodarcza oraz koordynacja terenowa.

Uchwały IV Zjazdu PZPR zwracają szczególną uwagę na rolę zjednoczeń oraz na znaczenie koordynacji branżowej i terenowej. W wystąpieniach komentujących znaczenie tych uchwał podkreślono tendencję do utrzymania stopnia samodzielności przedsiębiorstw na niezmiennym poziomie. Biorąc jednak pod uwagę, że powiązania koordynacyjne stwarzają stosunki podporządkowania i nadrzędności, zmieniają one w praktyce sytuację prawną i faktyczną przedsiębiorstwa. Nie jest to oczywiście nadrzędność i podporządkowanie w tradycyjnym rozumieniu tych pojęć w nauce prawa, niemniej jednak występują te cechy w sposób wyraźny.

Weźmy dla przykładu współpracę i koordynację gospodarczą<sup>29</sup>. Realizowana jest ona w drodze tzw. porozumień branżowych, co do prawnej istoty których, jak już wskazano, panuje różnica poglądów<sup>30</sup>. Porozumienie branżowe zawierają jednostki nadrzędne

---

<sup>29</sup> Uchwała Rady Ministrów nr 195 z 9 czerwca 1960 r. „Monitor Polski” nr 56, poz. 268, uchylona uchwałą Rady Ministrów nr 116 z 14 maja 1965 r. o współpracy i koordynacji gospodarczej. „Monitor Polski” nr 33, poz. 178. Uchwała ta rozwija formy koordynacji gospodarczej sprawowanej w oparciu o porozumienia branżowe.

<sup>30</sup> Zobacz np. S. Buczkowski — *Nowe zastosowanie zobowiązań umownych w gospodarce społecznej*. „Państwo i Prawo” 1961, nr 1, s. 54 i nast.; P. Bubińska — *Z problematyki porozumień branżowych*. „Nowe Prawo” 1961, nr 9, s. 1145 i nast.; K. Czarnecki — *Uwagi*

nad przedsiębiorstwami (zjednoczenia w odniesieniu do przedsiębiorstw państwowych), określając jego zakres, oraz jednostki zobowiązane do udziału w tym porozumieniu. Organem sprawującym tę koordynację jest wyznaczony przez ministra dyrektor zjednoczenia przedsiębiorstw kluczowych. Zjednoczenie to nazywa się „zjednoczeniem wiodącym”. Minister ustala również wytyczne do określenia zakresu porozumienia branżowego.

Przedmiotem porozumienia mogą być w szczególności sprawy związane z organizacją branży, planowaniem i podziałem produkcji, zaopatrzeniem materiałowym, zbytem, kosztami i cenami, zatrudnieniem, normami i płacami, pomocą techniczno-organizacyjną, reprezentacją oraz współpracą z innymi jednostkami. Jak więc widać, zakres porozumień branżowych jest niezwykle szeroki i zazębia się z kompetencjami zjednoczeń, w skład których wchodzi przedsiębiorstwa będące równocześnie podmiotami koordynacji branżowej.

Do tej formy współdziałania przedsiębiorstw przywiązuje się dużą rolę<sup>31</sup>, która wynika przede wszystkim z możliwości przenikania barier resortowych oraz wiązania działalności jednostek gospodarczych, należących do różnych pionów ekonomicznych.

Możliwość powiązania działalności jednostek gospodarujących w układzie terenowym stwarzają uprawnienia rad narodowych, głównie wojewódzkich.

Organy rad narodowych posiadają uprawnienia do oddziaływania zarówno na powstanie przedsiębiorstwa kluczowego, jak i na jego funkcjonowanie. W tym drugim zakresie organy rad narodowych:

- kierują kandydatów na pracowników oraz określają proporcje zatrudnienia uczniów, kobiet i młodocianych;
- analizują działalność gospodarczą tych przedsiębiorstw oraz zapewniają ich należyte powiązanie z gospodarką terenową;
- badają stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych i usługowych przedsiębiorstw kluczowych oraz stawiają wnio-

---

w sprawie porozumień ogólnobranżowych. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1961, nr 12, s. 402.

<sup>31</sup> Zobacz E. Szyr — *Zasadnicze problemy współpracy i koordynacji branżowej w przemyśle*. „Gospodarka Planowa” 1962, nr 3, s. 57 i nast.

ski w sprawie należytego wykorzystania rezerw produkcyjnych<sup>32</sup>;

— ustalają możliwość podejmowania wspólnych inwestycji towarzyszących (np. węzły energetyczne, komunikacja, magazyny itp.);

— opiniują ważniejsze zadania gospodarcze przedsiębiorstw kluczowych oraz przeprowadzają analizę realizacji tych zadań;

— współdziałają z przedsiębiorstwami kluczowymi w zakresie realizacji usług komunalnych, budowy urządzeń socjalnych, kulturalno-oświatowych oraz obiektów sportowo-wypoczynkowych.

Koordinacja terenowa przyniosła na wielu odcinkach poważne osiągnięcia, zarówno ekonomiczne, jak i społeczne. Zgodnie z politycznymi wskazaniem koordynacja ta rozwijać się będzie w najbliższej przyszłości w sposób istotny; w zakresie koordynacji terenowej usług oraz obrotu towarowego rośnie rola powiatowych rad narodowych.

Nie jest naszym zamiarem szczegółowsze analizowanie wszelkich powiązań koordynacyjnych czy kooperacyjnych, jakich podmiotem staje się przedsiębiorstwo państwowe w aktualnie istniejącym systemie zarządzania. Analiza wykroczyłaby poza przedmiot niniejszych uwag. Chodziło raczej o wykazanie złożoności sytuacji gospodarczej, a co za tym idzie i sytuacji prawnej, w jakiej przedsiębiorstwu temu przychodzi funkcjonować.

Przedsiębiorstwo państwowe jest powoływane do realizacji określonych zadań gospodarczych. Cały system zarządzania musi służyć temu celowi. Stąd też inne, aprioryczne założenia co do stopnia centralizacji czy decentralizacji są mało przydatne. Wyraziliśmy tu przekonanie, że dla należytego wykonania swych zadań przedsiębiorstwo musi posiadać pewien stopień samodzielności operatywnej. Do tego założenia dostosowane być muszą

---

<sup>32</sup> Zobacz Uchwałę Rady Ministrów nr 287 z 13 września 1962 r. w sprawie należytego zagospodarowania powierzchni produkcyjnej i składowej państwowych zakładów przemysłowych i handlowych; Zarządzenie Przewodniczącego Komisji Planowania przy RM nr 68 z 10 grudnia 1962 r.; Uchwałę Rady Ministrów nr 100 z 27 kwietnia 1965 r. w sprawie planowania, realizacji i finansowania inwestycji wspólnych („Monitor Polski”, nr 26, poz. 128).

prawne środki jego działania oraz formy prawne służące oddziaływaniu na przedsiębiorstwo. Przy wielości powiązań koordynacyjnych i kooperacyjnych, przy postępującej koncentracji oraz specjalizacji produkcji, jest to w praktyce zadanie bardzo trudne do osiągnięcia. Trzeba równocześnie wskazać na ujawniającą się niekiedy tendencję do usuwania trudności i braków poprzez centralizowanie rozstrzygnięć organów nadrzędnych. O wiele rzadziej natomiast sięga się w praktyce do uzdrawiania wykrytych niewłaściwości w samym mechanizmie wewnętrznym przedsiębiorstwa. Przejawy tej tendencji komplikują również system zarządzania gospodarką narodową.

Rozpoczęliśmy nasze uwagi od stwierdzenia, że prawo stanowi jeden z najważniejszych instrumentów realizowania politycznych zadań państwa, w tym również zadań polityki gospodarczej. Im jaśniej i precyzyjniej określone zostaną cele i środki działalności ekonomicznej, tym skuteczniejsze mogą być rozstrzygnięcia jurydyczne, normujące zarządzanie przedsiębiorstwami państwowymi. W żadnym jednak przypadku normy prawne nie są w stanie zastąpić świadomej i zorganizowanej działalności ludzkiej.

Jan Zieleniewski

## PRZEDSIĘBIORSTWO W ŚWIETLE PRAKSEOLOGII

### 1. WYJAŚNIENIA WSTĘPNE

Czytelnikom, którzy nie mieli sposobności wniknięcia w krąg pojęć prakseologii, winienem kilka wstępnych wyjaśnień. Ograniczenie ich do tego tylko, co wydaje się niezbędne dla oświetlenia problematyki przedsiębiorstwa, będzie z konieczności okupione niezupełnością i zbytnimi uproszczeniami charakterystyki. Pełniejszy obraz można znaleźć w literaturze przedmiotu<sup>1</sup>.

Prakseologia zajmuje się warunkami działania. Innymi słowy zmierza ona do wykrycia zależności zachodzących między elementami sytuacji, w których ludzie działają, sposobami działania i zdarzeniami stanowiącymi skutki działania, a zależności te rozpatruje ze względu na sprawność działań. Prakseolog podejmuje przy tym badania nie tylko dla rozszerzenia granic wiedzy, lecz w istocie po to, aby się przyczynić do wzrostu sprawności działań w praktyce, w konkretnej sytuacji społecznej.

Działanie, to dowolne i celowe zachowanie się istot obdarzonych świadomością. Ich cele, to stany jakichś rzeczy pożądane dla podmiotu działającego, do których zmierza on w swym działaniu. Działanie ludzkie jest więc w istocie zawsze działaniem poszczególnych ludzi. W praktyce społecznej ludzie nie działają jednak w odosobnieniu. Jeżeli działanie wielu zmierza do wspólnego celu, mówimy o działaniu zbiorowym. Nazywamy je zespo-

<sup>1</sup> Przede wszystkim zobacz T. Kotarbiński — *Traktat o dobrej robocie*, wyd. III, Warszawa 1966; tegoż autora *Wybór pism*, t. I, *Myśli o działaniu*, Warszawa 1957; a także J. Zieleniewski — *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. II, Warszawa 1966.



łowym, jeżeli poszczególne pasma działań indywidualnych, splecione ze względu na wspólny cel, są funkcjonalnie zróżnicowane.

Szczególnie ważnym rodzajem wyróżniających się funkcji są we wszelkim współdziałaniu funkcje regulacyjne wykonywane przez kierownictwo zespołu. Funkcje regulacyjne (w tym też czynności kierowania poszczególnymi członkami zespołu) przyczyniają się jednak tylko pośrednio do osiągnięcia głównych celów wspólnych całemu zespołowi. Funkcje regulacyjne spełniają pod tym względem rolę podobną do rozmaitych funkcji niezbędnych, lecz tylko pomocniczych. Do osiągnięcia głównych celów zespołu przyczyniają się natomiast bezpośrednio jego funkcje podstawowe (np. produkcja w przemyśle, leczenie w służbie zdrowia itp.).

Zespołowa postać współdziałania umożliwia bardziej sprawne ukształtowanie poszczególnych pasm działań indywidualnych i w razie prawidłowej organizacji splotu działań — zapewnia uczestnikom zespołu osiągnięcie w krótszym czasie i mniejszym kosztem większych wyników użytecznych, niżby to było możliwe przy działaniu w pojedynkę; nadwyżkę tę nazywamy efektem organizacyjnym. Organizacja zaś jakiegokolwiek całości złożonej (zespołu ludzi i innych rzeczy lub zespołu czynności), to taki stosunek części do siebie wzajemnie i do całości, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości sprzyja powodzeniu części. Oceniając powodzenie trzeba zawsze relatywizować ocenę ze względu na określoną wartość będącą podstawą oceny.

Efekt działania współczesnych ludzi zwiększa się przy tym niepomiernie dzięki posługiwaniu się różnego rodzaju zasobami: tworzywami, pomieszczeniami oraz narzędziami, stanowiącymi niejako „przedłużenie” narządów ludzkiego ciała (jego receptorów, efektorów i organów przekształcania bodźców w reakcje), a także służącymi do wprzęgnięcia w służbę człowieka różnych form energii. Pochodzącą stąd nadwyżkę efektu można by nazwać efektem instrumentalizacji.

Każde prawie działanie zespołowe zmierza do osiągnięcia nie jednego tylko, lecz wielu celów. Ważniejsze rodzaje celów i stosunków między celami tego samego działania można scharak-

ryzować jak następuje. Niektóre cele można tylko albo osiągnąć całkowicie, albo wcale ich nie osiągnąć (cele niestopniowalne), inne można osiągać w różnym stopniu (cele stopniowalne). Jeżeli osiągnięcie celu A jest warunkiem osiągnięcia celu B, to A jest środkiem do B. Jeżeli wyższy stopień osiągnięcia A sprzyja osiągnięciu B w wyższym stopniu, to A i B są zgodne. Jeżeli wyższy stopień osiągnięcia A jest możliwy tylko za cenę zmniejszenia stopnia osiągnięcia B, i na odwrót, to A i B są niezgodne. Jeżeli działanie podjęto w istocie dla osiągnięcia A i przy tej sposobności zamierza się osiągnąć B, które jednak samo przez się nie byłoby skłoniło podmiotu do podjęcia działania, to A jest celem głównym, a B ubocznym. Niektóre cele (indywidualne) kierują działaniem tylko poszczególnych ludzi; inne (partykularne) są wspólne grupom ludzi stanowiącym wyróżniające się części rozpatrywanego zespołu; jeszcze inne (zespołowe) przyświecają (w zasadzie) wszystkim członkom danego zespołu. Cele indywidualne i partykularne mogą być przy tym zgodne z celami zespołowymi, niezgodne z nimi lub obojętne wobec nich.

Rozpatrując warunki sprawności działania zespołowego trzeba brać zawsze pod uwagę skład, strukturę i funkcjonowanie nie tylko zespołu ludzi, ale także wszelkich zasobów, których używają oni w działaniu. Zespół ludzi zmierzających do wspólnych celów wraz z szeroko pojętymi zasobami nazywamy instytucją. Obejmuje ona z reguły nie tylko widoczny „rdzeń” (ludzi trwale związanych z instytucją, np. poprzez umowy o pracę), lecz także „krąg zewnętrzny” (ludzi korzystających ze świadczeń instytucji). Mimo że związek tych ludzi z instytucją jest mniej trwały i widoczny, trzeba ich uznać za część instytucji pojmowanej jako organizacja, albowiem i oni swym zachowaniem bardziej lub mniej „współprzyczyniają się do powodzenia” instytucji.

Instytucje cechuje budowa hierarchiczna w tym znaczeniu, że niemal każdą instytucję można rozpatrywać jako część jakiejś innej szerszej instytucji. Mimo to te same instytucje, które — ze względu na cele zgodne — stanowią część instytucji wyższego rzędu, można — ze względu na cele niezgodne — rozpatrywać jako instytucje oddzielne. Podobnie też niemal każda instytucja składa się z funkcjonalnie zróżnicowanych części, ze swej strony

będących instytucjami. Instytucje, w których można stwierdzić istnienie wspólnego dla całości członu kierowniczego, nazywamy jednostkami organizacyjnymi. Taką jednostką jest np. rdzeń każdej instytucji. Jednostki organizacyjne również z reguły są zbudowane „hierarchicznie”. Jednostkę organizacyjną nie dzielącą się na mniejsze wchodzące w jej skład jednostki organizacyjne możemy nazwać komórką organizacyjną.

Stopień osiągnięcia celu nazywamy skutecznością działania. Ocena skuteczności uwzględnia tylko te skutki działania, które podmiot przewidywał i ocenia pozytywnie, czyli które chciałby osiągnąć w stopniu możliwie jak największym. Działanie skuteczne ze względu na jakiś określony cel może być ze względu na jakiś inny cel skuteczne lub nieskuteczne.

Prócz przewidywanych, każde działanie miewa też skutki nieprzewidywane.

Ogół przewidywanych i nieprzewidywanych, pozytywnie ocenianych, skutków działania nazywamy jego wynikiem użytecznym.

Żadnych celów nie osiąga się „za darmo”. Ofiary poniesione umyślnie dla osiągnięcia celów oraz wszelkie niezamierzone, a negatywnie oceniane skutki działania (zaabsorbowanie i „zużycie” zasobów, wysiłki, przykrości), to — w najogólniejszym znaczeniu — koszty działania.

Jeżeli wielkość ogółu kosztów i wyników użytecznych można mierzyć wspólną miarą (lub jeśli bierze się pod uwagę tylko takie skutki działania, które umiemy tak mierzyć), to można określić różnicę wyników użytecznych i kosztów (korzystność działania) oraz stosunek wyników do kosztów (ekonomiczność działania).

Sprawnymi w sensie ogólnym nazwiemy tylko takie działania, które uznamy za — przynajmniej w minimalnym stopniu — skuteczne, a zarazem korzystne lub ekonomiczne.

Prakseologia ogólna analizuje okoliczności, od których zależy minimalny stopień skuteczności, wystarczający by działanie mogło w ogóle uchodzić za sprawne; bada ona także racjonalną kolejność stosowania przy ocenie sprawności kryteriów skuteczności, korzystności i ekonomiczności.

Sformułowanie celu działania, a także ocena jego sprawności zależy m. in. od tego, jaki się rozpatruje „przedział działania” i ze względu na jaki „przedział rzeczywistości” się je ocenia. Węższe i szersze przedziały działania można wyróżniać ze względu na wzięte pod uwagę granice liczebności zespołu, na rozpatrywany okres czasu, na wyróżniony rodzaj działania i na inne podobne okoliczności.

Sprawność działania zależy nie tylko od struktury instytucji i jej dostosowania do celów i warunków działania, lecz oczywiście w nie mniejszym stopniu także od struktury procesów działania ludzi i procesów funkcjonowania instytucji jako całości. Strukturę procesu, czyli sposób działania (funkcjonowania), określają dobór i kolejność środków do celów oraz dobór używanych zasobów.

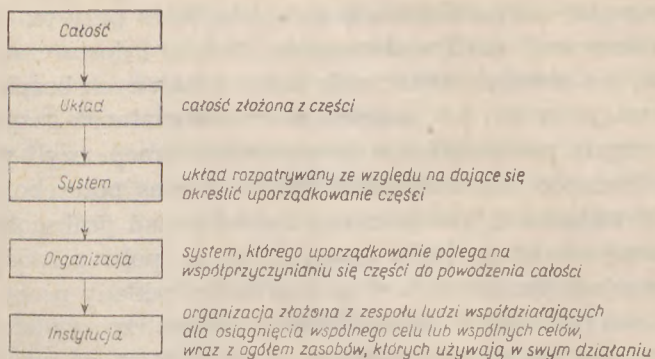
Zarówno struktura instytucji rozpatrywana abstrakcyjnie w sposób statyczny (czyli stosunki wzajemne między składnikami zespołu i zasobów oraz stosunki między nimi a instytucją), jak i struktura abstrakcyjnie rozpatrywanych procesów działania i funkcjonowania może być w różnym stopniu zorganizowana. Są to zresztą tylko jakby dwie różne strony tej samej rzeczy: instytucji, której struktura jest podłożem procesów jej funkcjonowania i rozwoju.

Struktury instytucji i procesy ich funkcjonowania uważamy za zorganizowane w stopniu tym wyższym, im bardziej części instytucji i poszczególne zdarzenia składające się na procesy ich funkcjonowania współprzyczyniają się do powodzenia całości. Można więc powiedzieć, że istotnym warunkiem sprawności działania jest stopień zorganizowania instytucji, w ramach której odbywa się działanie.

Prakseologia ogólna jako system twierdzeń naukowych jest — mimo całej swej ogólności — podporządkowana systemowi twierdzeń jeszcze o wiele bardziej ogólnych: ogólnej teorii zdarzeń, która w swej istocie nie jest niczym innym niż ogólną teorią układów (zwaną u nas często, za wzorem terminologii anglosaskiej, „teorią systemów”).

Na tle tego podporządkowania dyscyplin naukowych można ułożyć szereg pojęć odnoszących się do rzeczy, z których każde

następne jest przypadkiem poszczególnym poprzedniego. Szereg taki przedstawia poniższy schemat<sup>2</sup>:



Każda całość z wyjątkiem wszechogarniającej, każdy system, układ, każda organizacja i instytucja może być pod pewnymi względami „otwarta”, pod innymi „zamknięta”. Całość pod danym względem „otwarta”, to taka, która pod tym względem podlega oddziaływaniu otoczenia i oddziałuje na nie, czyli dokonuje ze swym otoczeniem jakiejś wymiany; całość pod danym względem zamknięta jest pod danym względem odosobniona (teoretycznie dająca się pomyśleć całość wszechogarniająca jest pod każdym względem absolutnie zamknięta, gdyż *ex definitione* nie ma otoczenia; jest więc ona także *ex definitione* nieskończona).

Prakseologia ogólna ogranicza się celowo do twierdzeń na tyle uogólnionych, by się mogły zasadnie stosować do wszelkich dziedzin działania. Rozważania podobnego rodzaju utrzymane na nieco niższym szczeblu uogólnienia, korzystające z systemu pojęć prakseologii ogólnej, lecz podkreślające to, co jest swoiste różnym dziedzinom działania — np. działalności gospodarczej, naukowej, dydaktycznej, państwowej administracji ogólnej, lecznictwu, wymiarowi sprawiedliwości, obronie militarnej itp. — i zmierzające do skonstruowania specyficznych dyrektyw

<sup>2</sup> Szczegóły zobacz J. Zieleniewski — *Organizacja i działanie na tle innych pojęć ogólnych* w zbiorze *Wybrane zagadnienia prakseologiczne*. „Materiały Prakseologiczne” 1962, z. 4.

sprawnego działania na tych wyróżnionych polach, możemy nazywać prakseologią działalności gospodarczej, naukowej itp.

Działalność gospodarcza jest to przystosowywanie zasobów i sił przyrody do tych potrzeb ludzkich, które przy ich pomocy można zaspokoić, czyli wytwarzanie, podział i dostarczanie produktów, jak również świadczenie usług związanych bezpośrednio z uprzystępnieniem ich konsumentom. Działalność gospodarcza jest z reguły poszczególnym przypadkiem pracy, czyli pokonywania trudności dla uczynienia zadość czymś potrzebom istotnym. W związku z tym rzeczowy zakres badań prakseologii gospodarczej obejmuje ludzi pracujących na polu gospodarczym i instytucje gospodarcze, a w szczególności zakłady pracy.

Ten sam rzeczowy i „czynnościowy” zakres rzeczywistości jest przedmiotem badań wielu innych nauk. Tak np. ze względu na społeczne prawa produkcji i podziału zajmuje się nim ekonomia polityczna; ze względu na ogólnospołeczne uwarunkowanie procesów pracy gospodarczej w zbiorowościach ludzkich badają go odpowiednie działy socjologii, ze względu na sposób formułowania norm współżycia zbiorowego i ich wpływ na zachowanie się ludzi w działalności gospodarczej jest on przedmiotem nauk prawnych. W związku ze szczególnymi cechami swych zainteresowań każda z tych nauk operuje swoistym systemem pojęć i posługuje się swoistymi metodami.

Prakseologiczny punkt widzenia charakteryzuje, jak już wiemy, spojrzenie ze względu na szeroko pojmowaną sprawność. Pod pewnymi względami zacieśnia to dociekania prakseologii gospodarczej, pozostawia ona bowiem innym dyscyplinom i przyjmuje jako dane rozważania zagadnień stanowiących ich szczególnie przedmiot zainteresowania. Pod innymi względami dociekania prakseologii gospodarczej mają zasięg szerszy niż zainteresowania np. ekonomiczne. Wynika to m. in. ze sposobu rozumienia sprawności podkreślającego to, że wśród wyników użytecznych i wśród kosztów są także takie skutki działania, których nie można mierzyć w jednostkach pieniężnych. Model dokonywania wyboru między różnymi wariantami możliwych działań, uwzględniający owe wartości nie dające się wyrazić w pieniądzu, jest wprawdzie na pozór mniej operatywny i mniej łatwo

można w nim posłużyć się ścisłym rachunkiem — jest jednak o wiele bardziej zbliżony do życia niż uproszczony model pieniężnego „rachunku ekonomicznego” leżący u podstaw wielu rozważań ekonomicznych. A już samo to, że przy podejmowaniu rzeczywistych decyzji faktycznie uwzględniamy co dzień i co chwila owe pieniądze niewymierne wielkości, dowodzi najlepiej, że można je jednoznacznie porządkować.

Rozmiary nakreślone niniejszemu opracowaniu nie pozwalają na próbę wyczerpującego rozpatrzenia tematu. Jedno tylko zagadnienie spróbuję postawić nieco bardziej szczegółowo. Jest nim pytanie o kryteria, którymi się kierujemy (lub ze względu na sprawność funkcjonowania powinniśmy się kierować) podejmując decyzję: jakiemu fragmentowi instytucji gospodarczych należy nadać ekonomiczny i prawny status przedsiębiorstwa (w odróżnieniu od zakładu pracy definiowanego jako część przedsiębiorstwa i od zrzeczenia przedsiębiorstw). Pozostałe zagadnienia będzie można tylko zasygnalizować.

## 2. KRYTERIA PRYZNAWANIA STATUSU PRZEDSIĘBIORSTWA

Genetycznie rzecz biorąc, kategoria organizacyjna, ekonomiczna i prawna przedsiębiorstwa powstała w kapitalistycznej formacji społecznej w ścisłym związku z kategorią przedsiębiorcy — osoby lub spółki<sup>3</sup> osób fizycznych będącej właścicielem zasobów potrzebnych do prowadzenia danego rodzaju działalności i prowadzącej tę działalność przy pomocy pracowników najemnych na swój rachunek i swoje ryzyko według swego uznania, ograniczonego w zasadzie tylko kształtowaniem się stosunków rynkowych i przepisami prawa. Gdy więc przedsiębiorstwo wyodrębniło się od przedsiębiorcy i wydzieliło z jego prywatnego majątku jako odrębna „osoba prawna” — to miało ono nadal ściśle określone granice: stanowiło określony zbiór zasobów pozostających (pośrednio) własnością danego przedsiębiorcy i zespół

<sup>3</sup> Ograniczanie roli przedsiębiorcy do „jednoosobowego właściciela i kierownika przedsiębiorstwa” (zobacz np. B. Gliński — *Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Warszawa 1964, s. 128) nie wydaje mi się bynajmniej konieczne.

ludzi używających tych zasobów, dobrany celowo przez przedsiębiorcę lub osobę przezeń upoważnioną. Wyrażna pozostała też rola przedsiębiorcy (inkasowanie zysków, ponoszenie ryzyka ewentualnych strat, podejmowanie decyzji w sprawie kierunku działalności i „polityki przedsiębiorstwa” oraz w sprawie obsady stanowisk kierowniczych).

Późniejszy rozwój form organizacyjnych życia gospodarczego w epoce imperializmu charakteryzuje koncentracja i centralizacja kapitału przemysłowego i handlowego, skomplikowane powiązania finansowe między jego właścicielami, wzrost roli kapitału finansowego, tendencja do zdobywania monopolistycznej pozycji na rynku oraz rezygnacja niektórych właścicieli drobnych udziałów kapitałowych z kierowania przedsiębiorstwami: w sprawach zasadniczych — na rzecz właścicieli wielkich kapitałów, a w sprawach bieżących — na rzecz płatnych kierowników („managerów”). Prowadziło to wprawdzie niejednokrotnie do fikcyjnego wydzielenia części indywidualnego lub spółkowego majątku i przydzielania go formalnie wyodrębnionym przedsiębiorstwom wyposażonym w odrębną osobowość prawną i zatarło do pewnego stopnia granice odrębności poszczególnych przedsiębiorstw kapitalistycznych; kto jednak ma dostęp do potrzebnych informacji, zawsze jeszcze może wysledzić drogi rozwoju stosunków własnościowych wyjaśniających genetycznie aktualną strukturę obiektów składających się na istniejące przedsiębiorstwa.

Formalne cechy statusu przedsiębiorstwa socjalistycznego nie różnią się prawie wcale od cech charakteryzujących odrębność przedsiębiorstw kapitalistycznych. Tak jak tam właściciel wyodrębnił ze swego prywatnego majątku pewną część zasobów przydzielając je tworzonemu przedsiębiorstwu (lub kupując je dla niego), tak i tu państwo, jako właściciel, wyodrębni pewną część swej własności oddając ją w zarząd i użytkowanie jednemu ze swych przedsiębiorstw. W obu przypadkach przedsiębiorstwo uzyskuje w związku z tym osobowość prawną, a tym samym legitymację do działań prawnych, a w szczególności do zawierania umów we własnym imieniu, staje się więc odrębnym podmiotem praw i obowiązków. W obu przypadkach właściciel



przedsiębiorstwa z reguły odpowiada za jego zobowiązania tylko do wysokości zasobów przydzielonych przedsiębiorstwu lub przez nie wygoszparowanych. W obu przypadkach sporządza się jedno w każdym okresie rachunkowym zamknięcie księgowe, obejmujące całość przedsiębiorstwa itd.

Podobna jest też formalna charakterystyka dziedziny działalności, w której występuje forma organizacyjna przedsiębiorstwa; leży ona najczęściej na polu gospodarczym rozumianym tak, jak to ujęto w poprzednim ustępie. Mówi się jednak o przedsiębiorstwach także poza dziedziną działalności gospodarczej, np. o przedsiębiorstwach teatralnych; traktuje się też niekiedy (w kapitalizmie) szkoły lub lecznice jako przedsiębiorstwa. Chce się przez to podkreślić, że takie instytucje mają „swój” wydzielony majątek i bądź to są prowadzone głównie dla zysku właścicieli, bądź przynajmniej dążą do pokrywania swych wydatków z dochodów otrzymywanych za swe świadczenia. Jeśli zaś otrzymują dotacje z zewnątrz, to dotacje te wchodzi na stałe w skład przydzielonych im zasobów.

Mimo tych formalnych podobieństw różnice między przedsiębiorstwem kapitalistycznym i socjalistycznym są jednak niezmiernie istotne.

Przede wszystkim inaczej kształtuje się hierarchia celów funkcjonowania oraz wzajemny układ celów indywidualnych i zespołowych w obu typach przedsiębiorstw. Wydaje się, że — mimo licznych prób zacierania tego stanu rzeczy — ostatecznym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa kapitalistycznego jest maksymalizowanie (w odpowiednio długim przedziale czasowym) zysku przedsiębiorcy, a środkiem do tego celu — zaspokajanie (nie zawsze społecznie uzasadnionych) potrzeb konsumentów towarów lub usług. W przedsiębiorstwie socjalistycznym hierarchia ta przedstawia się odwrotnie: właściwym celem jest (również w odpowiednio długim przedziale czasowym) możliwie jak najlepsze zaspokajanie społecznie uzasadnionych potrzeb ludności, a osiągnięcie zysku (jako warunek konieczny rozwoju) stanowi środek do tego celu.

Wobec uspołecznienia własności zasobów przedsiębiorstw socjalistycznych powstają w nich też warunki sprzyjające (lecz

nie gwarantujące automatycznie) integracji celów indywidualnych z zespołowymi, mimo że i tu to, co jest celem zespołowym, np. produkcja, pozostaje w skali indywidualnej zwykle środkiem do różnych celów osobistych, i na odwrót — to, co jest w skali indywidualnej celem, bywa środkiem do celu w skali zespołowej.

Różnice hierarchii celów funkcjonowania przedsiębiorstw socjalistycznych i kapitalistycznych są konsekwencją zmiany stosunków produkcji wyrażającej się w zmianie stosunków własności. Zmiana ta ma bezpośrednie następstwa także w interesującej nas tu głównie dziedzinie kryteriów wyodrębniania przedsiębiorstw. I w socjalizmie wprawdzie — obok niepodzielnej w swej istocie ogólnonarodowej własności socjalistycznej reprezentowanej przez państwo — występuje własność socjalistyczna grupowa (spółdzielcza), umożliwiająca grupom spółdzielców odgrywanie roli przedsiębiorcy. Ale własność grupowa, przynajmniej w przemyśle, handlu i transporcie większości krajów socjalistycznych, odgrywa i chyba musi odgrywać rolę o wiele mniejszą niż własność państwowa<sup>4</sup>. Z różnych też przyczyn, na których analizie brak tu miejsca, państwo socjalistyczne, działając w interesie całego społeczeństwa, ogranicza samodzielność przedsiębiorstw spółdzielczych w stopniu o wiele większym, niż czyni to państwo kapitalistyczne w stosunku do przedsiębiorców prywatnych.

Koncentrując zatem nasze rozważania na państwowej działalności gospodarczej musimy stwierdzić, że tradycyjne kryterium wyodrębniania przedsiębiorstw — ich związek z wyodrębnionym przedsiębiorcą — nie da się zastosować w ustroju socjalistycznym. Rolę ostatecznego podmiotu własności zasobów i właściwego kontrahenta umów o pracę z pracownikami spełnia państwo reprezentujące całe społeczeństwo, które też ponosi ostatecznie ryzyko działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Toteż podstawowe decyzje w sprawie programu działalności gospodarczej poszczególnych zakładów pracy, w sprawie cen, płac i w sprawie obsady stanowisk kierowniczych podejmują i muszą

<sup>4</sup> Niektóre przyczyny tego stanu rzeczy rozpatrzyłem swego czasu w artykule *Z zagadnień przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Planowa” 1958, nr 6, s. 35—41.

w krajach socjalistycznych podejmować centralne organy administracji państwowej. Jeżeli zaś w stosunku do niektórych tzw. terenowych zakładów pracy uprawnienia te bywają przekazywane organom administracji terenowej, to faktyczny (nieformalny) stopień swobody ich decyzji w tych sprawach bywa z reguły niezbyt wielki.

Jeżeliby się więc ktoś chciał upierać przy poszukiwaniu w formacji socjalistycznej podmiotu pełniącego rolę analogiczną do spełnianej przez poszczególnych przedsiębiorców, to musiałby rolę tę przypisać całemu społeczeństwu reprezentowanemu przez państwo socjalistyczne i poszczególnym zgrupowaniom spółdzielców. Oczywiście jednak ma rację prof. E. Lipiński, gdy stwierdza utopijność idei „...że w uspołecznionej gospodarce planowej mamy do czynienia jakby z jedną wielką fabryką”<sup>5</sup>. Ma ją też prof. B. Minc, gdy podkreśla „pośrednie zawłaszczanie”, w ramach którego „...państwo realizuje własność (zawłaszczanie) środków produkcji za pośrednictwem jednostek wytwórczych przydzielając im środki produkcji w sposób trwały”<sup>6</sup>.

Państwową gospodarką kraju socjalistycznego nie da się sprawnie zarządzać tak jak „jedną fabryką” przynajmniej z trzech powodów. Po pierwsze rozmiary majątku produkcyjnego stanowiące własność nawet średniej wielkości państwa socjalistycznego gospodarczo rozwiniętego są wielokrotnie większe od majątku największych nawet przedsiębiorstw kapitalistycznych. Po drugie terytorialna dyspersja majątku państwowego jest z reguły większa. Po trzecie różnorodność gospodarczego przeznaczenia tego majątku jest szczególnie wielka. Okoliczności te sumują się i zwielokrotniają trudności bezpośredniego centralnego zarządzenia w szczegółach.

Z tych wszystkich powodów — i z szeregu jeszcze innych — konieczne jest wyodrębnianie w formacji socjalistycznej z ogólnej masy pracowników zatrudnionych przez państwo i z ogólnej masy zasobów gospodarczych będących mieniem ogólnonarodo-

<sup>5</sup> E. Lipiński — *Teoria ekonomii i aktualne zagadnienia gospodarcze*, Warszawa 1961, s. 6.

<sup>6</sup> B. Minc — *Ekonomia polityczna socjalizmu*, wyd. II, Warszawa 1963, s. 45 i 371.

wym — pewnego szczególnego rodzaju instytucji gospodarczych i nadawanie im statusu wyodrębnionych przedsiębiorstw państwowych.

Nie będziemy się tu więc zajmowali ani tym, dlaczego ekonomiczne, prawne i organizacyjne wyodrębnianie państwowych przedsiębiorstw socjalistycznych jest konieczne, ani też tym, jakie formalne cechy składają się na „status przedsiębiorstwa”, lecz tym, jakie kryteria determinują lub powinny determinować skład i wielkość przedsiębiorstw.

Gospodarka narodowa („sfera działalności gospodarczej”) państwa socjalistycznego odpowiada, jako całość, naszej definicji instytucji gospodarczej. Stanowi ona przecież zespół ludzi i zasobów, których używają oni w swym działaniu, połączony przez wspólny cel działania — maksymalne (w odpowiednio długim przedziale czasu) zaspokojenie potrzeb społeczeństwa. Instytucja ta, tak jak każda inna, składa się z hierarchicznie sobie „podporządkowanych” węższych instytucji, z których każda ma swój społecznie uchwytny węższy cel — a wszystkie te cele zmierzają łącznie do osiągnięcia owego wielkiego wspólnego celu. Na gospodarkę państwa socjalistycznego składają się mianowicie poszczególne działy gospodarki, takie jak przemysł, rolnictwo, handel, transport; w skład działów wchodzi „gałęzie”, np. w przemyśle hutnictwo żelaza, przemysł maszynowy itp. — zorganizowane z pewnym przybliżeniem w „resorty gospodarcze”; gałęzie dzielą się na grupy, np. w hutnictwie kopalnie rudy i huty żelaza, którym odpowiadają lub w skład których wchodzi zjednoczenia; te składają się z przedsiębiorstw; niektóre („wielozakładowe”) przedsiębiorstwa — z zakładów (lub, jak np. w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego, z „biur”); zakłady — z wydziałów, aż do stanowisk pracy będących komórkami organizacyjnymi nie dzielącymi się już w zasadzie na mniejsze instytucje. A każdy z tych członów jest na swoim szczeblu hierarchii zespołem ludzi i zasobów gospodarczych mającym swój wyodrębniony cel działania. Każdy (z wyjątkiem stanowiska pracy) można rozpatrywać jako całość złożoną z mniejszych instytucji i każdy jako część jakiejś innej szerszej instytucji.

To zaś czy na jakimś szczeblu tej hierarchii mówimy o insty-

tuczach jako całościach, czy o częściach instytucji, zależy całkowicie od tego, w stosunku do jakiego przedziału relatywizujemy pojęcie całości. Co więcej, zbiór instytucji, których — ze względu na pewne cele partykularne — nie można traktować jako części instytucji nadrzędnej, można — ze względu na inne ich cele, wspólne wszystkim — rozpatrywać jako części takiej łącznej instytucji wyższego rzędu. Takie zrelatywizowane spojrzenie na instytucje wydaje się niezbędne, gdy chce się jasno oświetlić wzajemne stosunki między nimi ze względu na ich cele.

Spojrzenie takie nie odpowiada jednak mowie potocznej, pozostającej w tej sprawie jeszcze pod wpływem kapitalistycznych stosunków produkcji. I tam wprawdzie, wchodząc ze sobą we wzajemne stosunki umowne (np. zawierając umowę kartelową), przedsiębiorstwa dają wyraz wspólności jakichś celów i ze względu na nie stają się częścią instytucji nadrzędnej, ale przewaga celów niezgodnych (polegających na maksymalizacji własnego zysku przeważnie kosztem innych przedsiębiorstw) jest tak wielka, że odrębność instytucjonalna przedsiębiorstw wyraźnie góruje nad ich łącznością. Nie ma tu więc na ogół trudności z odróżnieniem w mowie potocznej przedsiębiorstw od ich części ani też od ich zrzesseń.

Inaczej w socjalizmie. I tu wprawdzie nietrudno wyróżnić cele partykularne części instytucji. I tu wśród celów partykularnych występują cele wzajemnie niezgodne (aby się o tym przekonać, wystarczy przeglądnąć wokandę państwowego arbitrażu gospodarczego lub wglądnąć w walki o udział w „puli inwestycyjnej”), ale cele zgodne zdecydowanie przeważają na wszystkich szczeblach rozczłonkowania instytucji gospodarczych. Obiektywna zależność powodzenia poszczególnych instytucji od powodzenia wszystkich innych jest zresztą jeszcze znacznie większa niż jej świadomość u członków zespołów.

Niemniej jednak i w socjalizmie konieczne jest, jakeśmy widzieli, posługiwanie się formą wyodrębnionego przedsiębiorstwa.

Wyodrębnienia wymagają zresztą nie tylko przedsiębiorstwa gospodarcze. Konieczne jest ono także wśród przedsiębiorstw świadczących usługi na polu kultury oraz wśród instytucji ba-

dawczych, dydaktycznych itp., które z reguły nie mają statusu przedsiębiorstw, lecz status „jednostek budżetu państwa”. Wskazuje to na potrzebę zbudowania pojęcia „instytucji wyodrębnionej”, odpowiadającego mniej więcej temu, co w mowie potocznej nazywamy po prostu instytucją (bez dodatków wyjaśniających). Instytucja wyodrębniona, to fragment instytucji rozumianej w poprzednio sformułowanym zrelatywizowanym znaczeniu, którego człon kierowniczy został wyposażony w na tyle szerokie uprawnienia do podejmowania decyzji, i — przynajmniej w zasadzie — ze względu na swoje kwalifikacje fachowe i moralne zasługuje na taki stopień zaufania swych przełożonych (w hierarchii instytucji w znaczeniu zrelatywizowanym), że można nim kierować za pomocą formułowania zadań i ogólnych wytycznych działania, bez konieczności określania szczegółowych instrukcji w sprawie sposobów ich wykonywania.

Istotę wyodrębnienia instytucji (np. oddzielnych szkół wyższych, samodzielnych placówek naukowo-badawczych, urzędów, szpitali, sądów itp.) widzę więc w zakresie upoważnień przyznanych ich członkom kierowniczym, traktując ewentualność przyznania im osobowości prawnej i ustalone dla nich formy rozliczania się pod względem finansowym jako zagadnienia ważne, lecz wtórne.

Ekonomicznie i organizacyjnie wyodrębnione przedsiębiorstwo jest (lub powinno być) wyodrębnioną instytucją, której cechą wyróżniającą jest określona forma odrębności prawnej (osobowość prawna) i forma dokonywania rozliczeń finansowych (to mianowicie, że pokrywa ona w zasadzie swe wydatki z dochodów, uzyskiwanych za swe świadczenia).

Analizując kryteria przyznawania statusu wyodrębnionych przedsiębiorstw państwowych określonym fragmentom instytucji socjalistycznych dobrze będzie uświadomić sobie pokrótce faktyczny przebieg powstawania aktualnej struktury przedsiębiorstw.

Oczywiście przez pewien czas bezpośrednio po uspołecznieniu podstawowych gałęzi gospodarki narodowej struktura przedsiębiorstw państwowych odpowiada zastanej strukturze dawnych — obecnie upaństwowionych — przedsiębiorstw prywatnych. Ulega

ona jednak szybkim zmianom zarówno wskutek nowych inwestycji państwowych, rychło zwielokrotniających zasoby dawnych przedsiębiorstw, jak i wskutek uzyskanej przez organy państwowe swobody w dziedzinie przetasowywania dawnych zasobów.

Obalenie barier rozdrobnionej własności prywatnej — umożliwiając zastąpienie kryteriów tradycyjnych racjonalnymi — otwiera tu, jak w wielu innych dziedzinach działalności, szeroką drogę do ekonomizacji gospodarki. Uzyskanie efektu ekonomicznego zależy jednak oczywiście od tego, czy zastosowane kryteria okażą się istotnie gospodarczo racjonalne.

Trzeba przy tym pamiętać, że nawet wtedy, gdy wybrane kryteria okażą się trafne, to i tak szkody spowodowane zbyt częstym przetasowywaniem zakładów pracy między przedsiębiorstwami mogą pochłonąć korzyści wynikające z racjonalizacji struktury. Łatwo zaś ulec pokusie zbyt częstego zmieniania przydziału przedsiębiorstw, gdy nie hamuje jej konieczność wypracowania przez przedsiębiorstwo przejmujące we własnym zakresie albo uzyskania w formie pożyczki zasobów finansowych potrzebnych na inwestycje lub na przejęcie istniejącego już „cudzego” zakładu pracy. Szkody te mogą być dwojakiego rodzaju. Jedne są wspólne wszelkim zbyt częstym reorganizacjom. Polegają one w zasadzie na nienadążaniu zmian w organizacji nieformalnej za zmianami w organizacji formalnej i na wynikającym stąd nieprzystosowaniu<sup>7</sup>. Drugi rodzaj szkód wynika z tego, że częste przechodzenie poszczególnych fragmentów zakładów pracy z jednego przedsiębiorstwa do drugiego zmniejsza poczucie pracowników, że są współgospodarzami „swego” zakładu pracy; trudno oczekiwać od nich gotowości do poświęcania swych dzisiejszych interesów indywidualnych dla przyszłego rozwoju zakładu, jeśli nie mogą się oni spodziewać trwałości jego ram, lecz przeciwnie, w każdej chwili mogą oczekiwać połączenia go z innym, podzielenia na szereg mniejszych, zmiany programu pro-

<sup>7</sup> Zobacz J. Zieleniewski — *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1964, s. 471 i nast.; szereg dalszych obserwacji na ten temat patrz S. Kowalewski — *Kiedy wolno podejmować reorganizację w administracji publicznej*. „Biuletyn TNOiK” 1959, nr 7, s. 12 i nast.

dukcji, przeniesienia do innej miejscowości lub tp. Postulat dokonywania zmian struktury przedsiębiorstw tylko wtedy, gdy spodziewane korzyści są zdecydowanie większe od prawdopodobnych szkód, nie zwalnia jednak od konieczności rozważenia kryteriów prawidłowości tych zmian.

Jako założenie trzeba przy tym przyjąć, że takie obiektywnie uzasadnione kryteria da się określić i że przyznawanie pewnemu wycinkowi gospodarki narodowej statusu przedsiębiorstwa powinno być na nich właśnie oparte.

A jak jest obecnie? Zakres tych uwag nie pozwala na przeprowadzenie wyczerpującej analizy rzeczywistych decyzji w tych sprawach. Jeżeli jednak na podstawie obserwacji wyrwykowych można ryzykować jakieś próby uogólnień, to uogólnienie to mogłoby brzmieć mniej więcej tak, że decyzje takie bywają podejmowane bądź to na podstawie ad hoc określanych, za każdym prawie razem innych, kryteriów, bądź też zgoła arbitralnie. Na poparcie tej hipotezy (warto by ją zresztą było zweryfikować bardziej gruntownie) można przytoczyć obserwację, że w handlu wewnętrznym „...władze nadrzędne przedsiębiorstwa, chcąc w danym zespole przedsiębiorstw utrzymać przeciętną ich rentowność uciekają się do zmiany ich wielkości” z reguły wtedy, gdy „...zmiana kierownika sklepu albo też przebranżowienie sklepu” nie przynosi wyraźnej poprawy rentowności<sup>8</sup>.

Problem kryteriów przyznawania statusu przedsiębiorstwa sprowadza się głównie do dwu pytań: jakie kryteria powinny determinować dobór rzeczowych składników odrębnego przedsiębiorstwa (co łączyć?) i jakie kryteria powinny ograniczać wielkość wyodrębnionych przedsiębiorstw (co wyodrębniać?).

Nie znajdziemy na te pytania odpowiedzi, jeśli ograniczymy się do oceny ściśle ekonomicznej ze względu na ogólne „społeczne prawa produkcji i podziału”<sup>9</sup>, nie jest bowiem z tymi prawami w sprzeczności tworzenie ani przedsiębiorstw wyspecjalizowanych i w dużym stopniu zależnych od kooperacji z innymi, ani

<sup>8</sup> Zobacz F. Warchol — *Zarys koncepcji kształtowania wielkości państwowych przedsiębiorstw handlu detalicznego*. „Handel Wewnętrzny” 1964, nr 3, s. 7.

<sup>9</sup> O. Lange — *Ekonomia polityczna*, t. I, Warszawa 1959, s. 15.



budowanie kombinatów w znacznej mierze „samowystarczalnych”; społeczne prawa produkcji nie eliminują też w planowej gospodarce ani niewielkich, ani też bardzo wielkich przedsiębiorstw. Nie znajdziemy odpowiedzi ograniczając się do socjologicznych ocen stosunków między ludźmi, gdyż łączenie zakładów pracy w przedsiębiorstwa lub przyznawanie nie samodzielnyim zakładom statusu przedsiębiorstw ma na te stosunki wpływ raczej pośredni. Nie znajdziemy jej w naukach prawnych, bo normy dotyczące praw i obowiązków osób prawnych są i muszą być tak formułowane, by się mogły odnosić do osób prawnych o różnym składzie i różnej wielkości.

Podobnie natomiast jak „sprawnościowy” punkt widzenia prakseologii pozwala np. zorientować się, że rzekome technologiczne prawo wpływu długości cyklu inwestycyjnego na wydajność eksploatacji zainwestowanego obiektu lub rzekome prawo ekonomiczne malejących przychodów są tylko odzwierciedleniem prakseologicznej prawidłowości uwzględniania kryteriów sprawności przy dokonywaniu wyboru wariantów działania<sup>10</sup> — tak też ów sprawnościowy punkt widzenia pozwala znaleźć w każdej konkretnej sytuacji prawidłowe kryteria łączenia rzeczowych zakresów działalności gospodarczej (i oczywiście nie tylko gospodarczej) w większe całości i wyodrębniania ich jako oddzielnych przedsiębiorstw (a także urzędów, samodzielnych placówek badawczych, szkół, szpitali, sądów itp. — ogólnie: jako „instytucji wyodrębnionych”).

Głównym kryterium łączenia wydaje się mianowicie optymalne w danej konkretnej sytuacji skojarzenie dwu przeciwnych sobie wskazań: postulatu jak najdalej posuniętej technologicznej specjalizacji na każdym szczeblu instytucji i postulatu możliwie daleko posuniętego uniezależnienia każdej wyodrębnionej instytucji od otoczenia, co wymaga odpowiednio daleko posuniętej wszechstronności jej zasobów i jej funkcjonowania.

Tego rodzaju — pozornie paradoksalne — antynomiczne dyrektywy nie są bynajmniej wyjątkiem wśród formułowanych

<sup>10</sup> Zobacz O. Lange — *Znaczenie prakseologii dla ekonomii politycznej*, „Materiały Prakseologiczne” z. 20, Warszawa 1965.

przez prakseologów zaleceń zmierzających do usprawnienia działań ludzkich i funkcjonowania instytucji<sup>11</sup>.

Praktyczne posługiwanie się tego rodzaju kryteriami polega na obserwowaniu zmian sprawności wywoływanych przez zmiany proporcji między stopniem uwzględnienia przeciwnych sobie wskazań. Za optymalny stosunek można mianowicie uważać taki, przy którym każda zmiana pociąga za sobą spadek sprawności.

Tak np. pogłębiając specjalizację technologiczną, czyli dzieląc proces technologiczny na coraz mniejsze części, konstruując narzędzia lub ich części przeznaczone specjalnie do wykonywania wydzielonych w ten sposób fragmentów procesu, przyuczając ludzi do ich obsługi i kumulując w poszczególnych komórkach organizacyjnych możliwie jak największą liczbę powtarzających się, możliwie jednorodnych fragmentów procesu — uzyskujemy cały szereg następstw zwiększających sprawność. Nie siląc się na wyczerpujące wyliczenie, wymienimy przykładowo możliwość wyciągnięcia coraz większej liczby czynności przygotowawczych „przed nawias” powtarzających się fragmentów działania i rozłożenia w ten sposób kosztu tej preparacji na większą liczbę wytworów, co z kolei umożliwia gruntowniejsze przemyślenie i lepsze wykonanie czynności przygotowawczych.

Ale pogłębiająca się specjalizacja wymaga kumulacji coraz większej liczby wytworów częściowych („półproduktów”) w jednym miejscu. Dowiezenie tworzyw i dostarczenie półwyrobów do miejsca łączenia ich w wytwór gotowy, a gotowych wytworów do miejsca ich konsumpcji, pociąga za sobą dodatkowy koszt społeczny zmniejszający sprawność całego procesu. Konieczność ilościowego i terminowego skoordynowania podzielonego w ten sposób procesu bądź to wymaga rosnących kosztów koordynacji,

---

<sup>11</sup> Zobacz T. Kotarbiński — *Antynomie sprawnego działania* w zbiorze *Wybór pism*, t. I, Warszawa 1957, s. 658 i nast.; H. A. Simon — *The Proverbs of Administration*. „Administration Review”, Winter 1946, s. 53 i nast.; J. Zieleniewski — *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1964, s. 298; tam również (szczególnie w III wyd., które jest w druku) bardziej szczegółowa analiza antynomii związanych ze specjalizacją.

bę też naraża na niebezpieczeństwo strat społecznych wywołanych brakiem koordynacji i — co jeszcze ważniejsze — zwiększa liczbę osób współodpowiedzialnych za końcowy wynik procesu, a przez to ogranicza, nieraz z wielką szkodą dla sprawności, poczucie odpowiedzialności każdej z nich. Stąd postulat możliwego uniezależnienia funkcjonowania własnej instytucji od innych przez zachowanie jej wielostronności.

Optymalny zaś stosunek między stopniem specjalizacji i stopniem wielostronności (którego odpowiednikiem w skali indywidualnej jest „scalenie” lub „rozszerzenie” pracy) można poznać po tym, że każde dalsze pogłębienie specjalizacji w mniejszym stopniu zwiększa korzyść niż związane z nim ograniczenie wielostronności ją zmniejsza, i na odwrót. Ten optymalny stosunek jest jednak oczywiście zmienny w zależności od szeregu czynników, takich jak terytorialny rozkład miejsc pochodzenia aktualnie stosowanych tworzyw i miejsc przeznaczenia wytworów, faktycznie stosowana technologia (sposób funkcjonowania instytucji), będące do dyspozycji narzędzia pracy, kwalifikacje pracowników, doskonałość łączności itd.

Jako dodatkowe, ograniczające swobodę decyzji kryteria doboru składników instytucji, które należy łączyć ze sobą, trzeba uwzględnić stan faktyczny lokalizacji tych składników i powiązań organizacyjnych między nimi; powiązania wynikające z technologii procesu uważanego za najlepszy z możliwych lub za nie nadający się do zmiany ze względu na jej kosztowność, np. wykorzystanie gazów wielkopieczowych w koksowniach lub (w gospodarce zbożowej) nawozów naturalnych uzyskiwanych jako produkt uboczny hodowli. Ważnym, a swego czasu niedocenianym u nas elementem decyzji jest lokalizacja zasobów we „wspólnym obejściu” wskazująca na celowość łączenia ich w jedną całość ze względu na to, że łatwiej jest kontrolować je w całości.

Decyzje dotyczące składu zasobów i składu zespołu ludzi, którzy się nimi posługują, mających stanowić instytucję (w znaczeniu zrelatywizowanym) połączoną na danym szczeblu — stanowią jedną z przesłanek, ale same przez się nie przesądzają odpowiedzi na pytanie, jak wielkim zespołom takich instytucji na-

leży nadać status przedsiębiorstwa (albo jednostki budżetu państwa). Jakież są — z prakseologicznego punktu widzenia — pozostałe przesłanki takich decyzji?

Wydaje mi się, że można wyróżnić cztery ich rodzaje. Po pierwsze wchodzi tu w grę technologiczne i „handlowe” optimum wielkości, stanowiące przy decyzjach w sprawie istniejących już zasobów zmienną niezależną od podmiotu podejmującego decyzje (od „decydenta”). Po drugie trzeba — praktycznie tylko przy decydowaniu o ekonomicznym i organizacyjnym wyodrębnianiu istniejących zasobów — uwzględnić ich terytorialną dyslokację. Trzecim czynnikiem jest zdolność do ponoszenia przez wyodrębnione przedsiębiorstwo kosztów organizacyjnie wydzielonych i na odpowiednim poziomie wykonywanych funkcji regulujących i pomocniczych. Po czwarte wreszcie wchodzi tu w grę — i jak zobaczymy, grają decydującą rolę — względy na sprawność techniczną zarządzania. A oto garść przykładów:

Ekonomiczne wskaźniki eksploatacji niektórych urządzeń technicznych zależą od wielkości danego jednostkowego urządzenia (np. wielkiego pieca). Najczęściej wskaźniki te polepszają się w miarę wzrostu jednostki. Ale rozmiary jednostek mają na danym poziomie techniki określone granice, do której muszą być dostosowane urządzenia pomocnicze. Przy tworzeniu nowych urządzeń granica ta jest w zasadzie dolną granicą wielkości zakładu pracy, a tym samym i przedsiębiorstwa. Górną granicę stanowi optimum handlowe ograniczone możliwościami zbytu towarów lub usług (w zasięgu terytorialnym zdeterminowanym przez koszty transportu, a w zakresie eksportu także przez przewidywane stosunki polityczne oraz terms of trade z poszczególnymi odbiorcami zagranicznymi).

Jeżeli optimum handlowe stanowi wielokrotność optimum technologicznego, to sprawa jest dość prosta. Jeżeli jest odwrotnie, to istnienie przedsiębiorstwa staje pod znakiem zapytania i trzeba się zastanowić, czy zamiast prowadzić je w rozmiarach nie gwarantujących sprawnego funkcjonowania, nie lepiej jest nabywać odpowiednie świadczenia z zewnątrz, pokrywając dodatkowe koszty transportu.

Dyslokacja terytorialna istniejących zasobów ma znaczenie

o tyle, że wiązanie w jedno przedsiębiorstwo zakładów pracy położonych z dala od siebie może niekiedy prowadzić do połączenia zgoła fikcyjnego. Zastrzeżenie to nie ma oczywiście zastosowania w przedsiębiorstwach, których istotę stanowi obsługa określonego terytorium (np. w przedsiębiorstwach transportowych lub niektórych przedsiębiorstwach usług handlowych).

Problem ponoszenia kosztów wydzielonych organizacyjnie funkcji regulujących i pomocniczych jest o wiele bardziej złożony i z braku miejsca nie będę mógł przedstawić go tu dostatecznie gruntownie. Z różnych przyczyn niektóre funkcje (takie jak planowanie, zaopatrzenie, zbytni, ewidencja) w nowoczesnych instytucjach muszą być mniej lub bardziej organizacyjnie wyodrębnione i wykonywane centralnie. Otóż koszt takiego wydzielonego wykonywania tych funkcji opłaca się tylko w odpowiednio wielkich instytucjach. Instytucje danego rodzaju nie osiągające tej miary wielkości (różnej, zależnie m. in. od gałęzi gospodarki) nie mogą sobie pozwolić na takie wyodrębnienie, co obniża poziom wykonywania tych funkcji, niekiedy zaś także podwyższa koszt ich wykonywania.

Na koniec sprawa techniki zarządzania. I ona podobnie jak poprzednie zagadnienia jest zanadto złożona, by można tu było w pełni wyjaśnić jej związek z wielkością przedsiębiorstw. Nie można jej jednak pominąć, gdyż głębsze wniknięcie w zagadnienie wpływu wielkości przedsiębiorstwa na sprawność zarządzania nim wskazuje, że prócz samodzielnego znaczenia wpływ ten zarysowuje się we wszystkich poprzednio omówionych zagadnieniach. Tak np. zgranie wielkości przedsiębiorstwa z jego optimum technologicznym i handlowym znacznie ułatwia zarządzanie (głównie w jego funkcji technicznej i handlowej). Terytorialne skupienie całości przedsiębiorstwa również oczywiście ułatwia zarządzanie (głównie w jego funkcji administracyjnej poprzez umożliwienie kontaktów „twarzą w twarz” przy wykonywaniu czynności kierowniczych i kontrolnych). Organizacyjne wydzielenie funkcji regulujących i pomocniczych stosuje się w istocie rzeczy właśnie jako sposób usprawnienia zarządzania poprzez specjalizację i kumulację niektórych jego funkcji. Ważność techniki zarządzania dla oceny kryteriów przyznawania

statusu przedsiębiorstw wynika zresztą bezpośrednio z tego, że przedsiębiorstwo jest przypadkiem szczególnym instytucji wyodrębnionej, widzieliśmy zaś, że podstawowym kryterium wyodrębnienia instytucji jest zakres uprawnień ich kierownictw.

Analiza samoistnego wpływu wielkości przedsiębiorstwa na sprawność zarządzania wymaga nawiązania do teoretycznej problematyki potencjalnego zasięgu i spiętrzenia kierowania oraz „instancyjnego” spiętrzenia hierarchicznego jednostek organizacyjnych. Potencjalnym zasięgiem kierowania nazywamy maksymalną liczbę osób, którymi jeden przełożony może jeszcze w danych okolicznościach skutecznie kierować. Zależy ona, a wraz z nią maksymalna wielkość sprawnych (wykonawczych i kierowniczych) komórek organizacyjnych od szeregu czynników względnie łatwo dających się określić. Im większa liczba członków zespołu ludzkiego wchodzącego w skład rozpatrywanego przez nas przedziału instytucji i im mniejszy potencjalny zasięg kierowania, tym więcej trzeba ustanowić szczebli spiętrzenia kierowania, czyli tym więcej kierowników pośrednich trzeba włączyć między kierownictwo naczelne w danym przedziale a wykonawców nie pełniących żadnych czynności kierowniczych. Jeżeli — z różnych przyczyn — na określonych szczeblach spiętrzenia kierowania gromadzi się tak wiele informacji wymagających przetworzenia w decyzje, że indywidualny „decydent” nie jest w stanie dokonać tego w czasie, jaki ma do dyspozycji, a nie chce lub nie może przesunąć tego obowiązku i połączonej z nim odpowiedzialności oraz uprawnień na niższe szczeble spiętrzenia — wówczas na danym szczeblu powstaje instytucja wieloosobowa, często sama wymagająca spiętrzonego kierowania, którą możemy nazwać instancją. Niezależnie od spiętrzenia kierowania wewnątrz poszczególnych instancji i pomiędzy kierownikami instancji występuje wtedy zjawisko spiętrzenia instancyjnego. Instancje mogą przy tym występować wewnątrz instytucji gospodarczej wyposażonej w status przedsiębiorstwa (np. zarząd przedsiębiorstwa wielozakładowego), ale mogą też występować jako instytucje istniejące poza granicami przedsiębiorstwa same mając charakter instytucji samodzielnych będących przedsiębiorstwami, urzędami lub czymś na pograniczu

urzędu i przedsiębiorstwa (np. nasze zjednoczenia przemysłowe w tym stanie organizacyjnym, w którym się obecnie znajduje ich większość). W przypadku, gdy instancja nadrzędna przybiera status przedsiębiorstwa — możliwe są przynajmniej dwa rozwiązania. Albo dawne samodzielne przedsiębiorstwa schodzą do roli zakładów pracy pozbawionych pełnego statusu przedsiębiorstwa, albo instancja nadrzędna uzyskuje pełny status przedsiębiorstwa, ale wyrzeka się niektórych przynajmniej atrybutów nadrzędności i występuje wobec przydzielonych sobie, równie jak one samodzielnych przedsiębiorstw w roli kontrahenta. Stan pośredni („na pograniczu urzędu i przedsiębiorstwa”) jest konsekwencją dążenia do połączenia obu tych wariantów i zdaje się przypominać trochę dążenie do zjedzenia ciastka i jednoczesnego schowania go na jutro.

Spiętrzenie kierowania — zjawisko konieczne do zachowania jednolitości kierowania instytucjami, których z omówionych poprzednio przyczyn nie da się „rozparcelować” na mniejsze „samodzielne instytucje” — pociąga za sobą szereg ujemnych konsekwencji, które można streścić jako niebezpieczeństwo zniekształcenia informacji (meldunków sytuacyjnych, zleceń i sprawozdań z ich wykonania) przekazywanych wzdłuż drabiny spiętrzenia, wzrost kosztu i przedłużenie się czasu przekazywania informacji. Spiętrzenie instancyjne pociąga za sobą jeszcze pewne dodatkowe niebezpieczeństwo. Decyzje podejmowane w wyższych instancjach mogą być mianowicie podejmowane nie tylko dalej od miejsca, gdzie powstało zagadnienie, oraz później i drożej — ale w dodatku ulokowanie ich na wyższym szczeblu instancyjnym spycha je w rzeczywistości na niższy szczebel kierowania i oddaje w ręce osób dysponujących niższymi kwalifikacjami fachowymi, niż gdyby były podejmowane w niższej instancji.

Problem wielkości przedsiębiorstwa jest przypadkiem poszczególnym problemu wielkości instytucji w znaczeniu nadawanym temu terminowi w mowie potocznej, czyli instytucji „samodzielnej” albo inaczej instytucji „wyodrębnionej”. Problem ten można przedstawić ogólnie w postaci podobnej do antynomii sprawnego działania. Z jednej strony występuje bowiem —

i wyraźnie w rozwoju historycznym przeważa — tendencja do wzrostu instytucji wyodrębnionych, uzasadniona „oszczędnościami skali”, których główne mechanizmy naszkicowano powyżej. Z drugiej strony nadmierny w porównaniu z organizacyjnymi możliwościami łączności i koordynacji rozrost instytucji wyodrębnionych zmniejsza sprawność ich funkcjonowania, a więc uruchamia mechanizmy hamujące nadmierny wzrost instytucji wyodrębnionych. Niebezpieczeństwom i niedogodnościom rozrostu wyodrębnionych instytucji może zapobiec racjonalna decentralizacja decyzji wykonawczych, czyli celowe przesunięcie uprawnień do podejmowania takich decyzji na niższe szczeble instancyjne, a w ramach spiętrzenia kierowania na taki szczebel, na którym daną decyzję można podjąć z największą gwarancją trafności (co oczywiście nie zawsze oznacza najniższy szczebel). Trzeba przy tym pamiętać, że jeżeli decentralizacja decyzji wykonawczych nie ma naruszyć koniecznej jednolitości kierowania, to musi jej towarzyszyć jednoczesna centralizacja ogólnych wytycznych działania, systemu bodźców skłaniających „decydentów” niższego szczebla do decydowania zgodnie z tymi wytycznymi i centralizacja kontroli, czy postulat ten jest realizowany.

Tak więc przewyciężenie „antynomii wzrostu instytucji wyodrębnionych” następuje dwiema drogami: po pierwsze — poprzez oddziaływanie mechanizmów hamujących wzrost, wyzwalanych niejako automatycznie przez samo przekroczenie granicy optymalnego wzrostu (jakże wyraźnie przypomina się tu „prawo przekory” Le Chateliera—Brauna); po drugie — przez świadome stosowanie decentralizacji.

Na marginesie tego zagadnienia trzeba uświadomić sobie poważne trudności, na które się natrafia chcąc znaleźć porównywalną miarę wielkości wyodrębnionych instytucji, nawet podobnego rodzaju<sup>12</sup>. Wobec tego, że instytucje składają się z zespołu ludzi i z używanych przez nich zasobów i oba te czynniki

<sup>12</sup> Interesujące uwagi na ten temat w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych można znaleźć w artykule F. Warchoła — *Problem optymalnej wielkości państwowych przedsiębiorstw handlu detalicznego*. „Handel Wewnętrzny” 1963, nr 1, s. 14 i nast.



mają wpływ zarówno na efekty funkcjonowania, jak na jego koszty — sędzę, że przeważnie najwłaściwszą miarą byłaby jakaś racjonalna kombinacja liczby zatrudnionych i rozmiarów zasobów. W niektórych — terytorialnie rozprzestrzenionych — instytucjach byłoby może konieczne dorzucić jeszcze element wielkości obsługiwanego terytorium. Pewne znaczenie może mieć także okres czasu, na który trzeba umieć przewidywać, by sprawnie kierować daną instytucją.

I oto uświadamiając sobie związek „kryteriów przyznawania statusu przedsiębiorstwa” z warunkami sprawności zarządzania doszliśmy do sedna zagadnienia kryteriów odrębności przedsiębiorstw socjalistycznych.

Nie ulega chyba dla nikogo wątpliwości, że jednolitość ogólnego planowego zarządzania gospodarką socjalistyczną przez państwo jako właściciela podstawowej masy zasobów gospodarczych (w naszych warunkach — podstawowej ich masy poza rolnictwem) jest w ramach centralizmu demokratycznego jedną z istotnych cech formacji socjalistycznej. Nie budzi też większych wątpliwości konieczność „pośredniego zawłaszczania” i odpowiednio uszczęblowanego zarządzania olbrzymim zespołem ludzi zatrudnionych i zasobów zaangażowanych w gospodarce państwowej. W rezultacie więc problem sprowadza się do właściwego usytuowania uprawnień do podejmowania różnych typów decyzji na różnych szczeblach instancyjnych tej wielkiej całości.

Zakładając wystarczające kwalifikacje fachowe i moralne mianowanych przez państwo dyrektorów i wybieranych przez załogę członków konferencji samorządu robotniczego oraz prawidłowo skonstruowany system bodźców materialnych i pozamaterialnych dla kierowników i wykonawców można przyjąć, że na szczeblu, któremu uznamy za celowe nadać status przedsiębiorstwa w zakresie bieżącego zarządzania (czyli w zakresie dostosowywania ogólnych wytycznych działania do konkretnych elementów sytuacji), kierownictwo nie powinno być w zasadzie krępowane niczym poza ogólnymi przepisami prawa (wydawanyymi przez państwo nie w roli właściciela, lecz w roli reprezentanta całego społeczeństwa) oraz ogólnymi wytycznymi wydawa-

nymi przez nie jako właściciela. Wytyczne te zaś powinny obejmować to, co stosownie do teoretycznych rozważań nie może podlegać decentralizacji.

Byłoby to w przybliżeniu coś w rodzaju następujących wskaźników traktowanych jako w pełni „dyrektywne”:

— program produkcji określający rodzaje i miary ilościowe świadczeń przedsiębiorstwa na tyle szczegółowo, by zapewnić pokrycie podstawowych elementów kooperacji między przedsiębiorstwami i podstawowych potrzeb rynkowych ludności, z pozostawieniem dość znacznego marginesu na inicjatywę własną przedsiębiorstw,

— ceny i płace,

— obsada stanowiska dyrektora,

— ogólne wytyczne polityki zatrudnienia oraz doboru pracowników.

Czy tak — oczywiście w najogólniejszych tylko zarysach — naszkicowany zakres uprawnień do podejmowania bieżących decyzji różni się znacznie od zakresu faktycznie realizowanego obecnie przez kierownictwo przedsiębiorstw? Myślę, że w sprawach ważnych nie różni się zbyt wiele od zakresu realizowanego przez „dobrze funkcjonujące” przedsiębiorstwa, których kierownictwo zdobyło sobie zaufanie i autorytet zarówno wśród załogi, jak i władz nadrzędnych. Natomiast nawet w tych ważnych sprawach zakres ten jest o wiele szerszy od zakresu realizowanego faktycznie przez przedsiębiorstwa „źle funkcjonujące”, których kierownictwu brak takiego autorytetu. W sprawach drobnych, regulowanych — chyba przeważnie niepotrzebnie — owymi setkami zarządzeń i tysiącami składających się na nie paragrafów, na które wszyscy narzekają, ale których ograniczenie oznaczałoby dla niejednego organu administracji gospodarczej utratę racji bytu — w tych drobnych sprawach zarysowany tu obraz różni się oczywiście znacznie od aktualnej sytuacji naszych przedsiębiorstw.

Lojalność mianowanych dyrektorów w stosunku do ogólnych wytycznych działania gwarantuje (obok ich kwalifikacji moralnych i prawidłowego systemu bodźców) możliwość każdorazowego odwołania dyrektora, który by zechciał wytyczne te interpretować

wać niezgodnie z poglądami wydających je organów administracji gospodarczej. Natomiast możliwość rozbieżności między indywidualnymi celami członków załogi — wyborców kolektywnego organu współzarządzającego przedsiębiorstwami — i zadaniami przedsiębiorstwa nałożonymi mu przez państwo<sup>13</sup> pociąga za sobą konieczność zastosowania dodatkowych środków zapewniających, że przedstawicielstwo załogi będzie współzarządzało przedsiębiorstwem zgodnie z jego ustalonymi zadaniami. Znaczną rolę odegra tu świadomość polityczna przodujących członków załogi i prawidłowy system bodźców. Konieczne jest jednak chyba także dyrektorskie prawo weta zawieszającego w stosunku do uchwał samorządu i uprawnienie wyższej instancji władzy ludowej do podejmowania w takich przypadkach ostatecznych decyzji.

Przy takim rozgraniczeniu zakresu decyzji między przedsiębiorstwem a jego władzami nadrzędnymi można sobie wyobrazić bardzo znaczny potencjalny zasięg kierowania przedsiębiorstwami obejmujący po kilkadziesiąt przedsiębiorstw kierowanych bezpośrednio przez jedną instancję nadrzędną (np. zjednoczenie lub resort).

Warunkiem takiego rozwiązania jest jednak włączenie w ramy przedsiębiorstwa wewnętrznej instancji wykonującej na właściwym poziomie wszystkie niezbędne, organizacyjnie wydzielone i wyspecjalizowane funkcje regulujące i pomocnicze. Warunek ten determinuje (z zastrzeżeniami omówionymi powyżej) wielkość przedsiębiorstwa i stanowi odpowiedź na pytanie, jakie mianowicie fragmenty gospodarki narodowej powinny być wyposażone w status przedsiębiorstw. Dolną granicą wielkości przedsiębiorstw powinny być mianowicie ich zdolności do ponoszenia kosztu wydzielonych funkcji ogólnych, a górną — możliwość bezpośredniego bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem przez jego kierownictwo.

<sup>13</sup> Zobacz J. Zieleniewski — *Z zagadnień przedsiębiorstwa*, wyd. cyt.

### 3. NIEKTÓRE INNE PRAKSEOLOGICZNE ZAGADNIENIA PRZEDSIĘBIORSTW

Na zakończenie przykładowo tylko wskażę niektóre inne zagadnienia, nie siląc się nie tylko na ich rozwiązanie, ale nawet na ich pełne sformułowanie.

Nawiązując do naszkicowanego w ustępie 1 łańcucha pojęć (całość → układ → system → organizacja → instytucja), możemy go obecnie przedłużyć stwierdzając, że przypadkiem poszczególnym instytucji jest instytucja wyodrębniona, a jej znów przypadkiem poszczególnym — przedsiębiorstwo wyodrębnione pod względem organizacyjnym, prawnym i ekonomicznym.

Z koncepcji tej można wysnuć pewne obserwacje dość, jak mi się zdaje, istotne dla teorii przedsiębiorstwa. Wszystko to bowiem, co można zasadnie powiedzieć o całości, układzie, systemie, organizacji, instytucji i instytucji wyodrębnionej, można z równym uzasadnieniem odnieść też i do przedsiębiorstwa (o którym oczywiście można też wypowiedzieć szereg dalszych zdań prawdziwych nie odnoszących się do owych pojęć bardziej ogólnych).

Ograniczymy się jednak do przykładowego wskazania niektórych oświeleń opartych na tym, że przedsiębiorstwo jest systemem, organizacją i instytucją, a jego rdzeń jest także jednostką organizacyjną.

#### *A. Przedsiębiorstwo jako system*

Teoria systemów dysponuje niemalym zasobem twierdzeń ogólnych. Z pewnymi wyjątkami nie są mi znane próby sprawdzenia tych twierdzeń w odniesieniu do przedsiębiorstw socjalistycznych.

1. Któż mógłby kogokolwiek u nas posądzać o brak znajomości marksistowskich praw dialektyki? Czy jednak można powiedzieć, że umiejętność realistycznego stosowania ich jako pouczeń w praktycznej działalności naszych przedsiębiorstw jest w praktyce dostateczna?

2. A leninowskie wskazania dotyczące „ogniwa podstawowe-

go". Czy w każdym procesie planowania bywa dokonywane rozpoznanie sytuacji ze względu na jej ogniwo podstawowe?

3. Albo twierdzenie ogólnej teorii systemów, że jeżeli system jest „systemem otwartym”, to jego wewnętrzna równowaga dynamiczna jest zależna od zdolności przystosowywania się do zmian w otoczeniu, z którym system dokonuje wymiany materii i energii. Zdolność przystosowawcza zaś wymaga elastyczności struktury systemu. Czy nie widać tu drogowskazu dla organizatorów przedsiębiorstw?

4. A wspomniane już powyżej „prawo przekory” Le Chateliera—Brauna; czyż nie zawiera ono wyjaśnienia wielu zjawisk, które często jesteśmy skłonni „potępiać”, zamiast liczyć się z nimi?

5. A „prawo minimum” Liebiga; czyż i ono nie stanowi cennego pouczenia dla działalności kierowników przedsiębiorstw?

### *B. Przedsiębiorstwo jako organizacja*

Pojęcie organizacji kładzie nacisk na współprzyczynianie się części do powodzenia całości. I w tej koncepcji można zauważyć szereg oświeleń problematyki przedsiębiorstwa jako przypadku poszczególnego organizacji.

1. Zwalczanie marnotrawstwa w przedsiębiorstwie, to nic innego jak unikanie w nim wszystkiego, co nie przyczynia się do powodzenia całości.

2. Powodzenie można w praktyce mierzyć sprawnością działania (jego skutecznością i korzystnością lub ekonomicznością). Czy korzystanie z tego systemu pojęciowego i z obserwacji okoliczności, w których przewagę mają poszczególne kryteria sprawności, nie mogłoby się przyczynić do jaśniejszego, niż dotychczas, obrazu wskaźników oceny funkcjonowania przedsiębiorstw?

3. Teoria organizacji zajmuje się m. in. analizą wzajemnych stosunków między celami funkcjonowania. Czy można uznać za dostateczną naszą wiedzę o wzajemnych stosunkach między różnymi celami i zadaniami — gospodarczymi, społecznymi, kulturalnymi, zbiorowymi i indywidualnymi, do których zmierza przedsiębiorstwo, członkowie jego zespołu i ich grupy?

4. Teoria organizacji kładzie nacisk na istnienie i na rolę konfliktów w łonie rzeczy zorganizowanych; czy nie ma w tym punktu zaczepienia dla wzbogacenia obiegowych teorii przedsiębiorstwa?

5. Teoria organizacji dokonuje też prób mierzenia stopnia zorganizowania instytucji za pomocą uchwytnych mierników; czy nie warto by było skonkretyzować te próby w odniesieniu do przedsiębiorstw?

6. Teoria organizacji szeroko korzysta z pojęć „przedziału rozpatrywanego” i „przedziału oceny”; czy pojęcia te nie przydałyby się przy analizie stosunku między wydziałami przedsiębiorstwa i jego całością, przedsiębiorstwem a resortem itp.?

### *C. Przedsiębiorstwo jako instytucja*

1. W instytucji można wyróżnić łatwo widoczny rdzeń i mniej łatwo uchwytny jej „krąg zewnętrzny”; czy zawsze — a nawet czy często — zdajemy sobie z tego sprawę, np. wtedy, gdy chluby się z „oszczędności” polegających na przerzuceniu części kosztów przedsiębiorstwa na jego „klientów”? Wydaje się, że idea ta mogłaby być zarówno teoretycznie płodna, jak i wysoce przydatna jako punkt wyjścia do konstruowania wytycznych działania przedsiębiorstw, bardziej może dostosowanych do ich społecznej roli niż rzeczywiste (nie formalne) wytyczne stosowane niekiedy w obecnej praktyce.

2. Na instytucję składają się ludzie i zasoby, którymi się oni posługują, i dopiero dostosowanie tych wszystkich elementów wzajemnie do siebie, do celów i do warunków funkcjonowania determinuje jej sprawność; czy nie tkwi w tym argumentacja za koniecznością rozwijania teorii przedsiębiorstwa zawsze na pograniczu ekonomii politycznej, odpowiedniej ekonomiki gałęziowej, socjologii, psychologii i fizjologii pracy? A to przecież (gdy odbywa się ze względu na wzmaganie sprawności), to nic innego niż „prakseologizujące” ujęcie teorii przedsiębiorstwa.

3. Skoro w skład instytucji wchodzi nie tylko zespół ludzi, ale i zestaw zasobów, to sprawność funkcjonowania instytucji (a więc i przedsiębiorstwa) zależy zarówno od struktury pasm

działania poszczególnych członków zespołu (czym w ramach przedsiębiorstw zajmuje się nauka „o organizacji pracy na stanowisku roboczym”)<sup>14</sup> i od struktury splotu działań w kolejno coraz szerszych (obejmujących węższe) zespołach, jak od prawidłowości doboru zasobów, ich dostosowania do celu działania, warunków, w których się ono odbywa, właściwości tych, którzy się nimi posługują (ergonomia) i od właściwego wykorzystania zasobów; czy większość prac z dziedziny teorii przedsiębiorstwa dostatecznie uwzględnia te powiązania?

4. Elementem aktywnym, działającym, uświadamiającym sobie cele, dokładającym dowolnego wysiłku są w instytucjach, a więc i w przedsiębiorstwach, tylko poszczególni ludzie; czy nie rzuca to pewnego światła na konstrukcję bodźców, których skuteczność zależy od tego, w jakiej mierze odpowiadają aktualnej strukturze materialnych i niematerialnych potrzeb ludzi i ich systemowi wartości oraz od tego, czy trafiają do tych właśnie ludzi, od których w zespole istotnie zależy to, na co chcemy wpłynąć?

#### *D. Przedsiębiorstwo jako jednostka organizacyjna*

1. Rdzeń przedsiębiorstwa jest jednostką organizacyjną, czyli instytucją, której zespół ma wspólny człon kierowniczy; lokuje to mocno w teorii przedsiębiorstwa rolę jego kierownictwa i rzuca nie dość chyba dotychczas uwzględniane światło na kryteria doboru kierowników, zakres ich odpowiedzialności i znaczenie, jakie dla powodzenia przedsiębiorstwa ma stworzenie kierownictwu warunków do rzeczywistego rozwinięcia twórczej inicjatywy.

2. Jednostki organizacyjne składają się z komórek organizacyjnych; otwiera to cały obszerny rozdział teorii organizacji traktujący o strukturach organizacyjnych widzianych w sposób statyczny, ze względu na spiętrzenie kierowania i spiętrzenie instancyjne (o czym powyżej powiedziano już parę słów), ze względu na przeważający typ więzi organizacyjnej i ze względu

<sup>14</sup> Zobacz G. Prudenski — *Wriemia i trud*, Moskwa 1964, s. 207.

na kryteria podziału pracy; czy teorie przedsiębiorstwa dostatecznie rozwijają ten rozdział?

3. Statyczne spojrzenie na instytucję jest „chwytym metodologicznym”, niekiedy koniecznym, lecz niebezpiecznym, jeśli się traci z oczu jego metodologiczny tylko i abstrakcyjny charakter. Teoria organizacji uczy dostrzegać wzajemną zależność struktur organizacyjnych traktowanych jako względnie trwałe podłoże zmian oraz procesów rozgrywających się na tym podłożu i zależnych od niego. Wydaje się, że i to spojrzenie mogłoby być płodne w teorii przedsiębiorstwa.

4. Wśród procesów rozgrywających się w instytucjach można wyróżnić takie, które nie naruszają równowagi dynamicznej struktury organizacyjnej (procesy funkcjonowania) i takie, które naruszając ją prowadzą do względnie trwałych zmian struktury (procesy rozwojowe organizacji); koncepcja ta wiąże problematykę badania metod pracy i problematykę organizowania przedsiębiorstw w jednolitą całość z teorią przedsiębiorstwa.

5. Rozróżnienie między funkcjami podstawowymi, regulującymi i pomocniczymi oraz podkreślenie, że tylko funkcje podstawowe bezpośrednio przyczyniają się do osiągania głównych celów instytucji pozwala spojrzeć z właściwej perspektywy na naturalne, lecz szkodliwe, tendencje do priorytetu funkcji regulujących (np. przy określaniu liczby etatów itp.) oraz do „autonomizacji” funkcji pomocniczych.



Edward Lipiński

CENTRALIZACJA I DECENTRALIZACJA  
DECYZJI EKONOMICZNYCH  
W GOSPODARCE SOCJALISTYCZNEJ

Gospodarka narodowa może być ujęta cybernetycznie, jako system złożony z wielu elementów (lub raczej subsystemów), z których każdy ma do spełnienia określone zadanie, zapewniające wykonanie zadań całego systemu. Cybernetyka wprowadziła pojęcie niezawodności (reliability, niezawodność)<sup>1</sup>. Miarą niezawodności jest prawdopodobieństwo niezawodnego działania poszczególnych elementów (lub subsystemów) systemu. Jeżeli zawodzi jeden element systemu, zawodzi cały system. Niektóre błędy są zresztą nieznaczne i nie hamują niezawodności całego systemu. Sprawność działania elementów zależy od zaopatrzenia w rezerwy poszczególnych ich części: jeżeli zawodzi jedna część, wchodzi w działanie druga, trzecia itp. Stąd pojęcie stopnia zaopatrzenia w części rezerwowe. Dlatego samo pojęcie niezawodności systemu, który zależy od części rezerwowych, wyjaśnia tylko pewne zjawiska gospodarcze, związane z technicznym przebiegiem procesu produkcji, zaopatrzenia masowej dystrybucji itp. Zaopatrzenie w rezerwy nie wystarcza, aby zapewnić „niezawodność” działania całego systemu gospodarki. Niezawodność systemu operująca tylko rezerwami mogłaby być zastosowana do całej gospodarki tylko wtedy, gdyby pojęcie rezerw znacznie rozszerzyć. Rezerwy oznaczałyby nie tylko zapasy materiałów, paliwa itp., niezbędne do zapewnienia ciąg-

---

<sup>1</sup> Zobacz *Kibernetika na służbu komunizmu. Sbornik statiej*, Moskwa 1964.

łości procesu produkcji, ale również takie decydujące czynniki, jak talent kierowniczy, stopień integracji interesów załogi z zadaniami przedsiębiorstwa, interesów przedsiębiorstw z celami ogólnogospodarczymi, giętkość innowacyjna itp., co byłoby raczej sztuczne. Pojęcie niezawodności systemu zastosowane do całej gospodarki wydaje się być zbyt statyczne. System niezawodny jest systemem w równowadze. Tymczasem od gospodarki żądamy nie tylko równowagi, ale „równowagi” dynamicznej. (O ile dynamizm godzi się w ogóle z równowagą lub tzw. proporcjonalnością. Rozwój jest zawsze „dysproporcjonalny”, ale o tym później). Tylko w tym wypadku, gdy zapewniamy dynamizm elementów systemu, zapewniamy dynamizm całości. W cybernetyce mówi się o „optimum błędów”. Niezawodność systemu zwiększa się, jeżeli sprawnie działa mechanizm umożliwiający umiejscowienie błędu. Automatyzacja kontroli działania części zwiększa niezawodność systemu. Założeniem niezawodności jest niezależna praca elementów. Jedynym sposobem zwiększenia niezawodności systemu jest zwiększenie niezawodności elementów.

W zastosowaniu do całej gospodarki elementami będą ośrodki decyzji działające na podstawie własnego zakresu informacji, wyposażone w odpowiednie serwomechanizmy, reagujące na popełniane błędy i korygujące je samoczynnie, tzn. bez ingerencji z zewnątrz.

Podstawowe elementy gospodarki są to przedsiębiorstwa (oraz inne ośrodki decyzji, w tym stopniu, w jakim rozporządzają one własnym zakresem decyzji, czyli działania). Przedsiębiorstwa działają w zmieniającym się otoczeniu, co wymaga przystosowywania się. Jeżeli aparat informacji nie działa sprawnie lub decyzje nie są podejmowane odpowiednio do informacji, sprawność przedsiębiorstwa zawodzi. W gospodarce zresztą istnieje duże pole działania niezależnego (innowacje, strategia sprzedaży itp.). Działanie „niezależne” zmienia samo otoczenie zewnętrzne.

Jeżeli jako „system” potraktujemy całą gospodarkę, jego częściami lub elementami będą przedsiębiorstwa, a więc „elementarne” jednostki, od działania których zależy stopień wykonania zadań (np. planowych) całej gospodarki. Będą one elementami podstawowymi systemu, ponieważ są zdolne do rozporządzania

najbardziej sprawnym zasobem informacji i do ich przetwarzania w celu wyboru „optymalnych decyzji”.

Dwie podstawowe funkcje przedsiębiorstwa, to — z jednej strony — przystosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia, z drugiej — inicjowanie zmian, które zarazem zmieniają samo otoczenie.

Przystosowywanie się jest procesem biernym: wymaga informacji, inicjatywy, pokonywania przeszkód, mobilizacji energii. Jeżeli zmienia się technika, przedsiębiorstwo otrzymuje odpowiednie informacje o tym, ale może ono być silniej albo słabiej zainteresowane w realizacji nowej techniki. Posiadając np. monopol na rynku nie podejmie ono zmiany technologii, dopóki nie wystąpi nacisk ze strony odbiorców w postaci spadku zapotrzebowania. W gospodarce wytwarzającej „na plan”, nie dla odbiorców, nawet taki nacisk nie wywrze wpływu. Toteż dla usprawnienia funkcji adaptacyjnej nie tylko jest konieczne zastąpienie „orientowania się” według planu przez orientację według zbytu, ale również wprowadzenie pewnego typu konkurencji. Dopuszczenie konkurencji przy pomocy cen jest w pewnej mierze usprawiedliwione. Jeżeli jednak gospodarka w jakimś stopniu opiera się na zasadzie rynku nabywcy, usprawiedliwiony typ konkurencji opierać się będzie raczej na zróżnicowaniu produktu, obsługi nabywcy, warunków sprzedaży itp. Ten typ konkurencji w wysokim stopniu sprzyja postępowi technicznemu.

W procesie adaptacyjnym nie zanika bynajmniej rola „inicjatora” zmian lub tego, co Amerykanie nazywają *liderem*. Spełnia on funkcje inicjatora zmian oraz organizatora działania niezbędnego do ich realizacji. Funkcji tych nie może spełniać „zjednoczenie”, ponieważ raczej nie rozporządza ono ani odpowiednim zasobem informacji, ani nie zna dokładnie możliwości realizacyjnych przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie, prócz działań zrutynizowanych, powtarzających się, przewidywalnych, są czynne siły nierutyniczne, spontaniczne, niekiedy przypadkowe: talent kierownika, gotowość podjęcia ryzyka, giętkość innowacyjna, stopień integracji interesów załogi z zadaniami ogólnymi itp. Są to *nieobliczalne* czynniki sprawności działania przedsiębiorstwa, które nie mogą

być zaplanowane. Najlepszy system sygnałów i informacji nie wywiera na nie wpływu. Wymykają się one z rachunku ekonomicznego, jakkolwiek stanowią jeden z podstawowych elementów sprawności działania systemu. Decydują o dynamizmie gospodarki. Ekonomia ilościowa, operująca tylko wielkościami wymierzalnymi, związanymi z rynkiem, nie wyjaśnia zjawisk podstawowych, od których zależy wzrost i postęp ekonomiczny.

Przystosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia odbywa się w zakresie technologii produkcji, asortymentu, ilości i jakości produktów, cen, warunków i kosztów sprzedaży, systemu zarządzania i kierowania, podnoszenia kwalifikacji załogi itp. Przedsiębiorstwo przystosowując się realizuje innowacje techniczne oraz organizacyjne. Brak przystosowania grozi upadkiem i oznacza marnotrawstwo. Ale przed przedsiębiorstwem stoi również szerokie pole *działania niezależnego*, w przeciwieństwie do adaptacyjnego. Działanie niezależne zmienia otoczenie: budzi i kształtuje potrzeby. W dyskusjach nad znaczeniem rynku zapomina się o tej stronie działania. Impulsy decyzji przedsiębiorstwa nie płyną tylko z rynku, ale rodzą się też z innowacji powstałych w przedsiębiorstwie (w gospodarce planowej dochodzi jeszcze wychowawcze działanie naczelných władz politycznych lub gospodarczych).

Niezbędnym warunkiem „przeżycia” i „wzrostu” przedsiębiorstwa jest stopień bezpieczeństwa działania. Nawet w gospodarce socjalistycznej w miarę przechodzenia do „rynku nabywey” przedsiębiorstwo może się ostać i rozszerzać tylko pod warunkiem utrzymania lub rozszerzenia „rynku” zbytu. Dlatego musi ono umieć produkować towary coraz efektywniej zaspokajające „potrzeby” dawnych i nowych nabywców, poszukiwać rynków, wytwarzać odpowiednie stałe preferencje odbiorców *zapewniające* rynek. Bez pewnej dozy „monopolu”, zmniejszającego ryzyko o tyle, że przedsiębiorstwo staje się skłonne do innowacji, niemożliwy jest wzrost i postęp techniczny. Jednak „monopol” bez konkurencji prowadzi do skostnienia gospodarki.

Liczne potrzeby istnieją tylko potencjalnie. Wprowadzając nowe produkty, zdolne do zaspokajania potrzeb dotychczas nieodczuwalnych lub słabo odczuwalnych, przedsiębiorstwo umożli-

wia nie tylko wzrost produkcji, ale i wzrost dobrobytu. W rozwiniętej gospodarce socjalistycznej konkurencja przy pomocy cen mieć będzie pole raczej nader ograniczone, natomiast konkurencja jakości i nowości stanie się założeniem systemu. Jeżeli mówimy o wymogu przystosowania się do rynku, podkreślić należy, że można mówić o przystosowaniu się aktywnym, czyli działaniu niezależnym. Polega ono na świadomym kształtowaniu niektórych zewnętrznych warunków rozwoju, w tym wypadku świadomym tworzeniu rynku. W ten sposób analiza rynku nabiera szczególnego znaczenia w gospodarce socjalistycznej. Jej zadaniem jest nie tylko zapewnienie stabilności w strategii zbytu, ale również rozszerzenie możliwości przewidywania przez świadome oddziaływanie na ważne warunki rozwoju przedsiębiorstwa.

Decentralizacja decyzji w samym przedsiębiorstwie jest zagadnieniem odrębnym od decentralizacji decyzji o znaczeniu terenowym lub ogólnokrajowym. Decyzje co do kierunku rozwoju terenu lub kraju muszą być scentralizowane, gdyż wymagają uwzględnienia informacji na ogół niedostępnych dla przedsiębiorstwa, nawet największego. Dotyczy to zwłaszcza wytwarzania środków produkcji. W gałęziach dóbr konsumpcyjnych rzecz się komplikuje. Na przykład ogólna masa produkcji telewizorów zależy od rozporządzalnej zdolności produkcyjnej w ogóle, od możliwości surowcowych itp. oraz od przydziału kwot produkcyjnych dla poszczególnych zakładów i wymaga decyzji scentralizowanych. Natomiast jakość i forma aparatów powinny zależeć od oceny zapotrzebowania przez same przedsiębiorstwa. Jeżeli założymy, że podstawowym warunkiem sprawnego działania przedsiębiorstwa jest jego giętkość innowacyjna, należałoby rozważyć, czy warunek „wejścia” do sztywnego planu rocznego nie krępuje zbyt tej giętkości, uniemożliwiając podjęcie we właściwym czasie produkcji dóbr, na które nagle wytwarza się odpowiednio duży popyt.

Roczne plany są oczywiście koniecznością. Chodzi tylko o ich sens ekonomiczny. W gałęziach dóbr konsumpcyjnych stopień „centralizacji” planów powinien być różny, w zależności od tego, czy gałąź wytwarza dobra jednorodne, zunifikowane, czy też

różnorodne, o różnych cechach formy, barwy, kształtu itp. W tym ostatnim wypadku preferencje konsumenta muszą być w większym stopniu brane pod uwagę i należy dopuścić większą marżę „konkurencji” między zakładami. W gałęziach wytwarzających środki produkcji możliwe jest opracowanie relatywnie ścisłych planów rocznych na podstawie planów inwestycji, renowacji, importu, eksportu itp.

Optymalny stopień decentralizacji w samym przedsiębiorstwie da się z grubsza wyznaczyć. Wiadomo, że decentralizacja decyzji może spowodować podwójne działanie różnych części przedsiębiorstwa lub wytworzyć sytuacje konfliktowe w dziedzinie zadań. W nauce o zarządzaniu mówi się o zasadzie „jedności zadań” organizacji<sup>2</sup>. Organizacja jako całość i jej części dostarczają jedynie narzędzi dla osiągnięcia jej zadań. Dlatego wszelkie działanie organizacyjne powinno przyczyniać się do wykonania zadań. Zasada ta brzmi dość truistycznie, niemniej wynikają z niej najbardziej istotne argumenty, niezbędne do rozwiązania optymalności decyzji.

Zdecentralizowane decyzje ekonomiczne obejmują szerokie pole działania, którego najważniejsze kierunki są chyba następujące:

- 1) produkować efektywnie na realne zapotrzebowanie,
- 2) dobierać elementy produkcji w sposób zbliżony do optymalnego,
- 3) przewycięzać wąskie gardła, umożliwiając ekspansję produkcji większą, niż wynoszą koszty,
- 4) stwarzać warunki mobilizujące inteligencję, pomysłowość, odpowiedzialność, zaangażowanie i satysfakcję możliwie wszystkich pracowników uwikłanych w procesie produkcji.

Rachunek ekonomiczny stanowi zatem tylko jeden element decyzji, bynajmniej nie najważniejszy. Dokładny rachunek ekonomiczny nie istnieje w szczególności, jeżeli dotyczy przyszłości; są zawsze możliwe różne alternatywy i wszystkie opierają się na prawdopodobieństwie, nie na pewności.

---

<sup>2</sup> W. M. FOX — *The Management Process*, Richard D. Irwin Inc., Homewood 1963, s. 298.

Problem wielkości zakładu, jak i wielkości przedsiębiorstwa może być rozwiązany tylko w sposób „ekonomiczny”, tj. jako zagadnienie optymalizacji i racjonalnego podziału funkcji. „Zjednoczenie” nie może być traktowane jako twór odrębny od przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie wielozakładowym, często o wielostronnym programie produkcji, klasyfikacja gałęzi, np. na „przemysł ciężki i lekki” — zresztą, jak wszelka dotychczasowa klasyfikacja nie oparta na analizie ekonomicznej: wspólności surowca, rynku zbytu, rodzaju technologii (chemia, przemysł aparatowy, przemysł procesów niemaszynowych, przemysł aktywnej obróbki przedmiotu pracy itp.) — dojrzała do ponownego przemyślenia. Istnieją funkcje ekonomiczne oraz zakresy decyzji wymagające decentralizacji, jak istnieją zadania wspólne o charakterze ogólnym, niekiedy usługowym, koordynacyjnym, które bardziej ekonomicznie mogą być załatwione w sposób zdecentralizowany, np. przez „zjednoczenie”. Atoli należy pamiętać, że istnieją łatwo rozpoznawalne granice centralizacji oraz punkt, od którego poczynając koncentracja przynosi straty. Prawidłowa organizacja procesu produkcji może być rozwiązana tylko drogą analizy ekonomicznej.

Celem organizacji jest wyzwolenie „maksimum” inicjatywy, sprawności, dynamiczności. Wszelkie przeorganizowanie, wyrażające się np. w oderwaniu procesu postępu technicznego od procesu produkcji, zaś procesu produkcji od sprzedaży, prowadzi do zahamowania rzeczywistej aktywności gospodarczej.

Jeżeli samo przedsiębiorstwo, a nie np. resort lub zjednoczenie, wybiera cele działania, czyli podejmuje decyzje, może ono zastosować środki bardziej przystosowane do celu, niż mogłaby zrobić to organizacja „zewnątrzna”. Nieporównanie bardziej sprawna jest w tym wypadku kontrola działania zastosowanych środków, łatwiej także uwzględnić zmieniające się warunki realizacji decyzji. Im decyzje są bardziej scentralizowane, bardziej oddalone od informacji, tym większe możliwości powstawania różnego rodzaju inercji. Zmniejsza się również „giętkość decyzji”, czyli rośnie wpływ czasu od otrzymania informacji do podjęcia decyzji.

W miejscu realizacji decyzji działa szereg elementów indywi-

dualnych, lokalnie związanych, wysoce zróżnicowanych. Przy decyzji „zdalnej” elementy te raczej nie będą uwzględniane. Nadmierna koncentracja decyzji opóźnia odzew na sygnały płynące z informacji. Decyzje opóźniają się, ich zmiany są dokonywane w czasie, kiedy brak decyzji spowodował już straty wynikające ze zmian w otoczeniu, zmian nie uwzględnionych w organizacji. Im większa jest liczba ośrodków inicjatywy i decyzji, tym sprawniej działa cała organizacja, cały złożony system.

Przy zbyt sztywnym planowaniu wytwarza się w gospodarce atmosfera napięcia, obawy przed skutkami niewykonania planu (niewykonanie bywa często niezależne od woli zainteresowanych), ucieczki od odpowiedzialności. Nieustanne kontrole „przyczepiają się” do drobnych, często formalnych niezgodności z tysiącami przepisów. Zamiast postawy twórczej i gotowości do podejmowania odpowiedzialności wytwarza się postawa strachu i zniechęcenia.

Znikome są efekty rewizji i kontroli ze strony zjednoczeń. Rzecz jednak nie w efekcie: zjednoczenie musi wykonać „plan” rewizji, co skłania do takiego skracania czasu rewizji, że przestaje ona mieć jakikolwiek sens rzeczywisty i sprowadza się do wyłapywania drobnych niezgodności z przepisami<sup>3</sup>. Z jednej strony powstaje powódź przepisów, rozporządzeń, uchwał, postanowień, dyrektyw, limitów, wskazówek, nakazów, ograniczeń regulujących najdrobniejsze przejawy działalności, z drugiej zaś — powódź sprawozdawczości, rachunków, wykazów, formularzy oraz wielorakich, a bezsilnych kontroli. Wszystko to obciąża tysiące ludzi pracą nikomu niepotrzebną<sup>4</sup>. Sytuację taką można by nazwać „nadmiarəm ładu”.

<sup>3</sup> Zobacz J. Kaczmarczyk — *Kulisy kiepskich wyników*. „Życie Gospodarcze” 1964, nr 3.

<sup>4</sup> „Trybuna Ludu” z 31 grudnia 1962 r. w korespondencji ze wsi opisuje czynności agronoma wiejskiego, który powinien się stać motorem postępu, źródłem wiedzy dla rolników: „Agronom z Sedlna, podobnie jak tysiące jego kolegów w kraju, handluje teraz kalendarzami rolniczymi. Gdy rozprzeda swój »przydział«, będzie musiał zdać sprawozdanie, ilu zdobył prenumeratorów pism rolniczych. Skończy — zacznie pisać sprawozdanie z akcji wymiany ziarna siewnego. A w »wolnej chwili« wypełni nakazy z klauzulą: »w wypadku niezastosowania się grozi grzywna lub areszt«.



„Nadmiar ładu”, regulując wszystko, stwarza przekroczenia, trudności w działaniu organów społecznych, wąskie przejścia. Nadmiar ładu jest zarazem nadmiarem kontroli. Wszyscy, wszędzie i zawsze są kontrolowani przez zbyt wielką liczbę organów kontrolnych. Przestaje działać aparat samokontroli, ulega osłabieniu postawa inicjatywy, odwagi i ryzyka. Dominuje rutyna i asekuranctwo. Każdy, komu wyznaczono podejmowanie decyzji i ponoszenie odpowiedzialności, czuje się jak potencjalny przestępca. Wytwarza się brak ufności we własne siły, obawa przed odpowiedzialnością, zwalanie jej na szczeble nadrzędne.

W gospodarce, w której nie działa samokontrola, konieczna staje się kontrola zewnętrzna, przybierająca kształty wielopiętrowej piramidy. Usiłuje się z zewnątrz regulować najdrobniejsze szczegóły, wydając najszczegółowsze przepisy. Ale skuteczność przepisów jest nieznaczna, co wymaga kontroli nad kontrolą. W tym systemie nawet cząstkowa samodzielność decyzji jest odczuwana raczej jako obciążenie i dodatkowa trudność działania. Jest prawdopodobne, że samodzielność decyzji rozwiązana w sposób ekonomicznie sprawny, bez biurokratycznych szykan, byłaby odczuwana przez wiele przedsiębiorstw jako obciążenie, albowiem nie są one przyzwyczajone do samodzielnych decyzji, zaś ich kierownicy nie rozporządzają kwalifikacjami kierowniczymi<sup>5</sup>.

Agronom nie ma czasu być doradcą. Przytłoczono go sprawozdaniami, obowiązkami pisarza, gońca. Chłop personifikuje go niejednokrotnie z urzędnikiem gromadzkim, egzekutorem kar. Takim go widzi, gdy agronom wyrwie się na parę godzin od biurka i wpadnie jak po ogień do zagrody. Co poradzi? Niewiele. Nie ma czasu wziąć książki do ręki, prześledzić nowości, nauczyć się czegoś... Zresztą nie zna wsi. Jest tu niedawno. Czy długo zagrzeje miejsca? Niewiadomo. Przerzucanie agronomów z rejonu do rejonu, to nie rzadkość”.

<sup>5</sup> Zobacz I. G a w r y ł u k — *Co rzemieślnicze — trefne*. „Życie Warszawy” z 2 lutego 1965 r. Przy zakupach ze źródeł rzemieślniczych chodzi mianowicie głównie o drobiazgi. Komisje cennikowe, pracując nawet dzień i noc, nie potrafiłyby wszystkiego przekalkulować i sprawdzić (towar by wyszedł w tym czasie z mody albo by się zleżał). Komisje więc scedowały część swoich uprawnień na kontrahentów. Kupiec wspólnie z dostawcą-rzemieślnikiem może uzgodnić i ustalić cenę. I wtedy znów pytanie, dlaczego takie właśnie ustalono ceny, a nie np. niższe itd.? Ostat-

Realizacja możliwych, z postępu nauki wynikających innowacji w przedsiębiorstwie zależy od wielu czynników. Przede wszystkim innowacja musi być opłacalna. Po wtóre — sama decyzja powinna być organizacyjnie zlokalizowana, aby suma oporów była możliwie najmniejsza. Są możliwe wypadki, że innowacja przychodzi z góry od zjednoczenia, które zaleca wprowadzenie nowej techniki, nowej technologii produktu, nowych produktów. Ale ponieważ należy przypuszczać, że zasób informacji niezbędnych do podjęcia decyzji innowacyjnej jest nieporównanie większy w samej dyrekcji przedsiębiorstwa, decyzja powinna być możliwie najbardziej zdecentralizowana, czyli umiejscowiona tam, gdzie jest maksimum informacji. Nie wystarcza jednak tylko sama masa informacji. W naszych warunkach wpływ kierownictwa na decyzje innowacyjne i w zakresie postępu technicznego i organizacyjnego jest niezwykle ograniczony. Kierownictwo jest w decyzjach zależne od wielu instancji ubocznych, swoboda decyzji jest nadto ograniczona postawą personelu wykonawczego, który nie jest skłonny uznawać autorytetu dyrekcji i raczej opornie przyjmuje wszelkie zmiany. Organizacja kierownictwa rzadko bywa podporządkowana jednemu kryterium — sprawności działania, ale kryteriom wielorakim, ubocznym z punktu widzenia efektywności.

W fabryce współczesnej, w każdym dziale, brygadzie, na stanowisku pracy przejawiają się nieustannie sprawy, które muszą być rozstrzygane bezpośrednio i szybko przez pracujących. Nieustannie zachodzi również konieczność ponownego przemyślenia i decyzji. Każdy członek organizacji ma powierzone zadania, które wymagają wyboru. To właśnie usprawiedliwia postulat, aby decyzje były podejmowane na relatywnie najniższym poziomie organizacyjnym, odpowiednio do kwalifikacji jednostki wykonującej, natury zagadnienia oraz stopnia autorytetu i odpo-

---

nio do Związku Izb Rzemieślniczych zw. ściły się poznańskie warsztaty, aby uwolnił on je (timeo Danaos) od liberalizmu i uprawnień. Wolą one ustalenia zatwierdzone przez komisje cennikowe. Mniej jest wtedy pytań i kłopotów. Kupcy, żeby mieć spokojną głowę, najczęściej rezygnują z zakupów, chociaż wiedzą, że obniżają obroty, zmniejszają dochody, tracą ewentualne premie, ograniczają fundusz zakładowy itd. itd.

wiedzialności związanej z danym stanowiskiem. Jeżeli decyzja dotyczy spraw, które odbiegają od rutyny, powinna być przesłana do tego stanowiska zarządzania, które rozporządza odpowiednimi kwalifikacjami<sup>6</sup>. Tak zwana formalna organizacja nie mogłaby funkcjonować bez współdziałania organizacji nieformalnej. W złożonej organizacji, jaką jest fabryka, nie mogą być ściśle przewidziane wszystkie szczegóły przebiegu pracy. Najdokładniejsze instrukcje wykazują luki, nie są dostatecznie konkretne, nie odpowiadają całkowicie faktycznemu przebiegowi procesu. W tych wypadkach robotnicy, aby mogli wykonać właściwe zadania organizacji zakładu, są zmuszeni przeciwstawiać się instrukcjom odgórnym, posługując się własnymi wypróbowanymi metodami. Bez tego rodzaju systematycznego „sabotażu” większość niezbędnych robót nie byłaby wykonana, podobnie jak bez zdarzającej się od czasu do czasu odmowy wykonania zlecenia lub jego obejścia ze strony pracowników rozgałęziona biurokracja zakładowa okazałaby się nieefektywna<sup>7</sup>.

Siły wytwórcze, według Marksa, to nie tylko zasób urządzeń produkcyjnych, ale również człowiek w najbardziej uniwersalnym ujęciu, w całości jego przejawów i potrzeb życiowych. Własność socjalistyczna nie jest tylko faktem prawnym; aspekt prawny stanowi efekt finalny rozwoju własności. Własność prywatna, mówi Marks, może być przewyciężona jedynie pod warunkiem *wszechstronnego rozwoju jednostek*, co dopiero umożliwi przewyciężanie podziału pracy, albowiem siły wytwórcze mają charakter wielostronny „i tylko przez wszechstronnie rozwinięte jednostki mogą być zawłaszczone, czyli przeistoczone w wolne działanie życiowe”. Własność stanie się socjalistyczna na podłożu „uniwersalnego działania” jednostek. Socjalizm oznacza działanie wspólne, wymagające współdziałania wszystkich i każdego, w najbardziej uniwersalnym charakterze przejawów i potrzeb życiowych jednostek. Dlatego Marks wydrwił Stirne-

<sup>6</sup> Zobacz S. Vance — *Industrial Administration*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1959, s. 171.

<sup>7</sup> Miller and Form — *Industrial Sociology*, cytowane według J. A. C. Brown — *The Social Psychology of Industry*, „Penguin Books” 1958, s. 145.

rowskie koncepcje „miłości” lub poświęcenia (devouement), jako postawy mające stanowić założenie społeczeństwa socjalistycznego; sam rozwój sił wytwórczych zawiera w sobie współdziałanie, twórczość, zaangażowanie, ponieważ to współdziałanie z innymi, praca jako przejaw i potrzeba życia osobowości ludzkiej, stanowią element składowy sił wytwórczych<sup>8</sup>.

Społeczeństwo socjalistyczne nie jest społeczeństwem harmonijnym, bezkonfliktowym<sup>9</sup>.

Integracja celów indywidualnych i ogólnych jest problemem nader złożonym. Samo istnienie socjalistycznej wspólnej własności nie zawiera elementu *wspólności* celów; człowiek pozostaje istotą indywidualną o własnej strukturze celów. Jedyna droga integracji — to osiągnięcie zgodności celów indywidualnych i ogólnych, a więc sytuacji, w której nie ma sprzeczności między celami ogólnymi a jednostkowymi. Integracja to nie tylko współpraca, ale i współdziałanie w efektach. Tego rodzaju integracja nie może być uzyskana drogą zewnętrznego przymusu lub nacisku. Musi być zachowana identyczność jednostki i zagwarantowana autonomia jej celów. Jednostka ma własny system celów i o tyle tylko wspiera ogólne cele przedsiębiorstwa, o ile zarazem realizuje cele własne. Ale jednostka może uważać zbieżność celów, cele wspólne za cele własne. Potrzeba spełnienia obowiązku społecznego może być potrzebą indywidualną, jak potrzeba kreatywności, inicjatywy, zamyślenia do dzieła, przynależności do grupy, działania itp. Atoli zaspokajanie tych *indywidualnych* potrzeb stanowi warunek rozwoju *społecznego*, ogólnego. W organizacji gospodarczej, w przedsiębiorstwie, jednym z głównych zadań kierownictwa jest właśnie doprowadzenie do praktycznie wystarczającego współdziałania poszczególnych jednostek z grupą, z przedsiębiorstwem. Tylko tego rodzaju układ umożliwi wykonanie zadań organizacji.

W systemie własności prywatnej realizacja celów indywidualnych jest z natury sprzeczna z celami ogółu, albowiem cele indy-

<sup>8</sup> Zobacz K. Marks, F. Engels — *Ideologia niemiecka. Dzieła*, t. 3, Warszawa 1961, s. 498.

<sup>9</sup> Jeden z pierwszych zwrócił uwagę na to zjawisko i jego znaczenie prof. Bronisław Minc.

widualne są związane z tworzeniem pozycji ekonomicznej lub politycznej siły, będącej narzędziem wyzysku i ujarznienia innych. Inaczej w systemie własności społecznej, jeżeli ta własność stanie się rzeczywiście „społeczna”, co dokonać się może dopiero w wyniku długotrwałego procesu historycznego.

Zadaniem przedsiębiorstwa jest nie tylko uzyskanie maksimum giętkości i zdatności do aktywnego, dynamicznego przystosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale również utrzymanie pełnej zgodności zadań społecznych przedsiębiorstwa z interesami kierownictwa i załogi. „System”, jakim jest przedsiębiorstwo, może być w wysokim stopniu zintegrowany, a może być również przeżarty sprzecznościami i konfliktami o różnym stopniu nateżenia. Aby przedsiębiorstwo spełniło swoje zadania społeczne, ujęte w formalnym programie jego działania, niezbędne są dwa podstawowe czynniki: czynnik obiektywny, rozporządzanie rzeczowymi warunkami niezbędnymi do realizacji zadań, oraz czynnik subiektywny; zespół ludzi musi się kierować motywami, koncentrującymi ich działanie na wykonaniu zadań całości. Same motywy działania, choćby były najbardziej adekwatne do zadań ogólnych, nie są bynajmniej wystarczające, jeżeli np. zawodzi zaopatrzenie w surowce lub materiały, zawodzi maszyny itp.

Motywy pozytywne działają czynnie tylko w wypadku, kiedy pracownik wykonując swoje formalne zadania robocze, odczuwa subiektywnie, że jego współudział ma jakąś wagę obiektywną i subiektywną. Tylko wtedy bowiem, kiedy wykonywane zadania zaspokajają odczuwalną potrzebę pracującego, jest on skłonny do zaangażowania się i podjęcia przypadającego nań zakresu odpowiedzialności.

Sprawozdania z działalności gospodarczej w sytuacji, kiedy decyduje wskaźnik wykonania planu, są na ogół pozbawione wartości, prócz niektórych gałęzi produkcji, ale nawet w produkcji węgla procent wykonania planu zawodzi, nie wiadomo bowiem, jakiej jakości węgiel wydobyto. Wszędzie tam, gdzie wymaga się jakości, pomysłowości, wynalazczości, gdzie wiele sił i środków należy poświęcać na przygotowywanie przyszłości, na realizację remontów, ulepszeń — gospodarka tego typu działa

paraliżująco i powoduje szkody<sup>10</sup>, co się wyraża m. in. w rosnących zapasach niesprzedawalnych dóbr.

Twórcy idei centralnego planowania wychodzili z założenia, że wszelka inicjatywa gospodarcza (możemy użyć wyrażenia — „przedsiębiorczość”) może być zinstytucjonalizowana, unaukowiona, zbiurokratyzowana (tym, że podlegała działaniu administracyjnemu). Był to błąd, wynikający z niedostatecznie pogłębionej analizy dynamicznego procesu gospodarczego. Łatwo sobie wyobrazić centralnego planifikatora, który, realizując swój obraz hierarchii i poziomu potrzeb ludzkich, realizuje stopniową budowę struktury ekonomicznej lub potencjału produkcyjnego, zdolnego do wykonania planu zaspokajania potrzeb. Centralny planifikator może popełniać błędy dwojakiego rodzaju:

1) co do kierunku i siły poszczególnych potrzeb (może np. przeciwstawić się naciskowi wynikającemu z żywiłowo rosnącego zapotrzebowania na auta osobowe, ograniczając produkcję samochodów i ustalając odpowiednio wysokie ich ceny);

2) co do priorytetów międzygałęziowych, np. forsując produkcję surowców, wymagających wielkich nakładów i wiążących środki w ciągu bardzo długiego czasu, co hamuje rozwój gałęzi wysoce technicznie rozwiniętych, wymagających pracy wykwalifikowanej i współdziałania nauki oraz obniżających koszty wytwarzania dóbr masowej konsumpcji, a więc stwarzających podstawę dla wzrostu realnej stopy życiowej.

Centralny planifikator może wyznawać błędną teorię pracy produkcyjnej, co wyrazi się w negatywnym, z punktu widzenia efektywności ogólnogospodarczej, podziale dochodu narodowego, np. w zbyt niskich płacach osób zatrudnionych w dziedzinie ochrony zdrowia, w nauce itp. gałęziach produkcji, wywierają-

<sup>10</sup> W wielkiej hucie, w walcowni — awaria. Z krótkiego spięcia w splątanych kablach wybuchł pożar. Spłonęła maszynownia, straty wynoszą miliony złotych. Oficer śledczy stwierdza: sabotaż, szukać winnych. Tymczasem było to wynikiem niedokładnego zaplanowania maszynowni. Wszystkie kable szły po jednej linii, nie było płytek zabezpieczających. Pierwsze spaliły się kable, które mogły wyłączyć źródło prądu i uchronić od pożaru. Nadto: terminy były napięte, walcownia musiała ruszyć w marcu; nie można było robić wolniej, spokojniej, dokładniej, lepiej — pisze dziennikarz.

cych decydujący wpływ na jakość ludzkiego potencjału ekonomicznego.

Niemniej, sama idea planowego rozwoju potencjału gospodarczego, przyspieszania rozwoju i koordynacji akcji rozwojowej — stanowi postęp ekonomiczny, którego efektów dziś jeszcze nie sposób ocenić, dotychczas bowiem nauka polityki planowania znajduje się raczej w powijakach.

Ale centralne planowanie procesu rozwoju całej gospodarki tylko w drobnej części wyczerpuje zagadnienie rozwoju w ogóle, inicjatywy, wynalazczości, kreatywności, zmysłu formy, uzdolnień organizacyjnych, gotowości podjęcia ryzyka i odpowiedzialności. Organizm fabryczny, zbudowany w wyniku inicjatywy centralnego planifikatora, musi żyć swoim własnym życiem, nie jest to mechanizm, który może być zdalnie sterowany. Na niego spada lwia część zadań w dziedzinie produkcji, przygotowywania przyszłości, przystosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, przejawiania działania niezależnego, którego zadaniem jest nie przystosowywanie się do otoczenia, ale próby zmiany tego otoczenia.

Planowanie gospodarcze rozumiano swego czasu jako mechanizm regulowania wszelkich przejawów złożonego, skomplikowanego, często irracjonalnego procesu gospodarczego.

Można mieć uzasadnione wątpliwości, czy trafna jest nauka o zarządzaniu oparta na „potrzebach”, na zaangażowaniu pracowników gotowych do wykonania pracy, współdziałania, na braku konfliktów. Potrzeby zaspokojone, „nasycone” przestają działać jako bodźce motywujące postawy wobec pracy. Natomiast w samej pracy, w jej organizacji, w jej treści, tkwią najbardziej istotne warunki i motywy wiążące człowieka z pracą, budzące jego zainteresowanie, mobilizujące jego instynkt kreatywny i inicjatywny.

Wszelkie „przeorganizowanie” przedsiębiorstwa i procesu produkcji, nadmierna liczba szczebli w hierarchii władzy prowadzi do zniszczenia zasobów inicjatywy, stwarza konieczność skomplikowanej kontroli i kontroli nad kontrolą, ogranicza najbardziej istotną właściwość przedsiębiorstwa — jego giętkość i zdolność przystosowawczą.

Ujemną stroną tzw. naukowej organizacji jest jej mechanistyczna, z logiki maszyn wypływająca „racjonalność”, nie biorąca pod uwagę decydującej wagi ludzkiej pomysłowości, kreatywności, konieczności nieustannego przystosowywania się do zmian w dopływie informacji i w zmienności otoczenia zewnętrznego. (Z innej strony, przy nieudolnej, złej organizacji zawodzą wszelkie wysiłki wzmoczenia produktywności robotników, mimo zastosowania najbardziej wyrafinowanych systemów premii). Nawet najdalej idąca specjalizacja czynności nie ukryje faktu złego wytwarzania, zbędności produktów, kardynalnych błędów w procesie wytwarzania. Pracujący, widząc marnotrawstwo i nieudolność organizacyjną, nie tylko nie osiąga osobistej satysfakcji, ale wytwarza się u niego postawa lekceważąca zadanie, postawa, która obniża produktywność, wzmagając absencję, skłania do częstego porzucania miejsca pracy.

Zastanówmy się pokrótce nad zagadnieniem tzw. optymalnych rozwiązań, optymalizacji decyzji, co się wyraża w tzw. badaniach operacyjnych. W operacji chodzi o kombinację elementów procesu, o analizę, o zbadanie funkcjonowania czy działania złożonej organizacji, łączącej ludzi czy maszyny.

Bada się organizację w działaniu, czyli operatywnie. Wyznacza się cel danego systemu organizacji, szuka mierników efektywności systemu i jego składników; bada się, co należy poprawić, aby system działał sprawnie. Jeżeli miara ścisła nie jest możliwa, próbujemy przybliżenia i stosujemy eksperymenty; zmieniamy poszczególne czynniki, aby znaleźć najbardziej „produkcyjną” kombinację, posługując się maszynami elektronicznymi. Jeżeli mamy do czynienia z wielką liczbą alternatyw i efektów, wówczas liczba problemów jest zbyt wielka, aby je rozwiązać „ręcznie” (np. wyznaczenie czynników „otoczeniowych” i stosunków między nimi). Tylko o tyle, o ile możemy przewidzieć „dane” otoczenia, z którymi się musimy liczyć, oraz sposoby interakcji między nimi, możemy zidentyfikować i skwantyfikować właściwe alternatywy oraz ich konsekwencje. Zrozumieć to można niekiedy dopiero przez eksperymenty oraz budowę modeli. Model umożliwia przewidywanie oraz podjęcie decyzji, np. co, gdzie i ile produkować oraz gdzie sprzedawać. Te modele na-



zywają się programowaniem liniowym. Stanowią one ważne narzędzie realizacji zadań przedsiębiorstwa. Stąd problem *rozwiązań optymalnych*. Jeżeli zresztą alternatyw wyboru jest bardzo wiele, rozwiązań matematycznie optymalnych — nie ma, co stanowi na ogół regułę. Zawsze jednak istnieją kryteria oceny, czy decyzja znajduje się w przedziale *optymalności (efektywności)*, czy też raczej prowadzi do marnotrawstwa ludzi i środków. W niektórych wypadkach rozwiązanie matematycznie optymalne jest całkowicie optymalne. Matematyczne metody znajdowania optymalnych decyzji ukazują nowe drogi „naukowego kierownictwa”. Nowe techniki i narzędzia planowania w przedsiębiorstwie: PERT, metoda Monte Carlo, badania operacyjne itp. dostarczają nie znanych dotychczas narzędzi optymalizacji decyzji. Ekonomista w przedsiębiorstwie musi się przestawić na nowe metody pracy, poznawać nowe techniki, eksperymentować. Wszelka ekspertyza dla podjęcia decyzji, czyli wyboru jednej z alternatyw, opiera się na poznaniu czynników „limitujących” (lub „strategicznych”), one bowiem wyznaczają realność planu lub alternatywy planu. Wybierając określoną alternatywę, stoimy wobec prawdopodobieństwa określonych efektów.

Zastosowanie teorii gier do ekonomii politycznej jest usprawnione charakterem przebiegu procesu gospodarczego. W gospodarce kapitalistycznej decyzje jednego przedsiębiorstwa są zależne od decyzji innych. Proces gospodarczy jest procesem walki, wysiłku, działania, przeciwdziałania, zmowy i współdziałania. Rywalizacja i porozumiewanie się są założeniami podstawowymi: modele równowagi, np. Walrasa, które powyższych czynników nie uwzględniały, były zbyt abstrakcyjne, nie mogły wyjaśnić rzeczywistego przebiegu procesu<sup>11</sup>. Dotychczasowa teoria nie mogła wyjaśnić zjawisk, które wynikały z „przemocy”, „wykorzystania sytuacji”, „zagrożenia” itp. Teoria neoklasyczna operowała takimi pojęciami, jak „siła”, „przeciwdziałanie”, „równowaga”; pojęciami przejętymi z mechaniki, w gruncie rzeczy z myśli osiemnastowiecznej<sup>12</sup>. Świat społeczny różni się od

<sup>11</sup> Zobacz O. Morgenstern — *Spieltheorie und Wirtschaftswissenschaft*, Wiedeń 1963, s. 135.

<sup>12</sup> Zobacz tamże, s. 128.

świata przyrody. „Oddziaływanie wzajemne martwych ciał przyrody zawiera w sobie i harmonię, i kolizję, oddziaływanie wzajemne istot żywych zawiera świadome i nieświadome współdziałanie, jak również świadomą i nieświadomą walkę” — pisze Engels<sup>13</sup> (nie tylko walkę, jak chciał darwinizm). A w innym miejscu: „...historia powstaje w ten sposób, że wynik końcowy wypływa stale z konfliktów między wolą wielu jednostek, przy czym wola każdej jednostki określona jest z kolei przez mnóstwo szczególnych warunków życiowych. W ten sposób z niezliczonego mnóstwa krzyżujących się wzajemnie sił, z nieskończonej grupy równoległoboków sił wynika jako wypadkowa — wydarzenie historyczne — które może być z kolei rozpatrywane jako wytwór potęgi działającej jako całość *nieświadomie* i bezwolnie. Albowiem temu, czego chce każda poszczególna jednostka, przeszkadza każda inna i to, co wynika, jest czymś, czego nikt nie chciał”<sup>14</sup>.

W gospodarce socjalistycznej ograniczamy działanie walki i kolizji, ale sił tych nie eliminujemy. Oskar Lange pisząc o zastosowaniu teorii gier do gospodarki socjalistycznej mówi, że w gospodarce tej gra ogranicza się głównie do gry z naturą, choć „gra” występuje również np. przy decyzjach podejmowanych zbiorowo.

„Zalóżmy — pisze Lange — że o pewnych decyzjach inwestycyjnych lub innych rozstrzyga komisja złożona z kilku osób. Stanom natury, o których była wyżej mowa, odpowiadać będą tutaj opinie poszczególnych członków komisji. Liczbowe oceny zgłoszone przez członków komisji zamieszczone zostaną w poszczególnych kolumnach »tablicy gry«. Decyzja zbiorowa, powzięta na podstawie tej tablicy, powinna być taka, aby zminimalizować rozbieżności między ocenami poszczególnych członków komisji a oceną wynikającą z decyzji zbiorowej...”

Tak powzięta zbiorowa decyzja odbiega najmniej od opinii poszczególnych członków komisji, wypośredkowuje poszczególne

<sup>13</sup> F. Engels — *Dialektyka przyrody*, Warszawa 1952, s. 328.

<sup>14</sup> F. Engels — *List do Józefa Blocha z 21—22 września 1890 r.* w zbiorze K. Marks, F. Engels — *Dzieła wybrane*, t. II, Warszawa 1949, s. 467.

opinie tak, aby jak najmniej od nich się odchylić. W ten sposób osiąga się maksymalny stopień uzgodnienia powziętej decyzji z rozbieżnością poszczególnych opinii.

Ma to wielkie znaczenie dla usprawnienia procesu podejmowania decyzji w grupach społecznych, którym przyświeca jednolity cel działania. Taką grupą jest socjalistyczne społeczeństwo. Nie ma w nim przeciwstawnych (antagonistycznych) interesów klasowych, wszyscy przyjmują ten sam wspólny cel, jakim jest np. maksymalny wzrost dochodu narodowego albo maksymalny wzrost konsumpcji w ciągu określonego czasu. Poszczególne osoby mogą jednak mieć rozmaite preferencje co do sposobu osiągnięcia tego celu. Przypuśćmy, że preferencje te wyrażają się za pomocą ocen liczbowych. Odchylenia powziętej decyzji zbiorowej (wyrażonej liczbowo) od ocen poszczególnych osób tworzą wówczas macierz »skutków błędnych decyzji«. Demokratyczne rozwiązanie polegałoby na powzięciu decyzji odpowiadającej minimaksowi tych odchyżeń. W ten sposób powzięta decyzja możliwie najlepiej »dogadza« wszystkim osobom danej grupy (społeczeństwa)<sup>15</sup>.

Langę pisze, że zastosowanie tej metody umożliwia zastosowanie maszyn matematycznych do rozwiązywania zagadnień planowania i zarządzania gospodarką socjalistyczną. Chodzi przecież o wyznaczenie minimum elementów pewnej macierzy. Maszyna elektronowa zastąpi więc rynek, który działa zawsze mało sprawnie i powoli. Tymczasem zastosowanie maszyn zautomatyzuje procesy zarządzania.

„Zgodnie z postulatem socjalistycznej demokracji wszyscy członkowie społeczeństwa rejestrują swoje preferencje (co także może być zmechanizowane), decyzję zaś wyliczy »mózg elektroniczny« na podstawie zasady minimum. Decyzja taka jest obiektywną konsekwencją logiczną ocen poszczególnych jednostek, jest wolna od arbitralności i subiektywizmu jak również od możliwych wypaczeń biurokratycznych organów podejmowania decyzji. Możliwość podejmowania decyzji zbiorowych za pomocą

<sup>15</sup> O. Langę — *Optymalne decyzje. Zasady programowania*, Warszawa 1964, s. 292—294; zobacz też *Maszyna licząca i rynek*. „Życie Gospodarcze” 1965, nr 43.

»mózgów elektronowych« otwiera nowe możliwości w dziedzinie realizacji socjalistycznej demokracji»<sup>16</sup>.

Lange nie mówi jednak, w jaki sposób maszyna może rozwiązywać zagadnienia najbardziej istotne dla kierowania gospodarką, np. problemy kierunków rozwoju perspektywicznego. A te właśnie sprawy są rozwiązywane zbiorowo, komisyjnie (czy też na podstawie decyzji jednej osoby). Na przykład co do rozwoju motoryzacji osobowej mogą w komisji istnieć różne opinie, oparte np. na motywach natury emocjonalnej, światopoglądowej. W jaki sposób uzgodnić preferencje całkowicie przeciwstawne? Jak sobie wyobrazić optymalną ekonomicznie decyzję, podjętą na podstawie minimum odchyleń poszczególnych członków komisji? Albo decyzję w sprawie struktury produkcji, prymatu gałęzi nowych opartych na nauce, czy też gałęzi konwencjonalnych (węgla, siarki, tekstyliów) lub decyzje co do wysokości wynagrodzeń poszczególnych grup społecznych? Jak bez gruntownych badań i ekonomicznej analizy procesów rozwoju można powierzyć maszynie rozwiązywanie tego rodzaju jakościowych zagadnień? Proces ekonomiczny jest procesem w dużym stopniu spontanicznym, opartym na współdziałaniu i współzawodnictwie ogromnej masy subsystemów, grup i indywidualnych jednostek, jest procesem, który nie może być ujęty lub zrozumiany, a coś dopiero sterowany przy pomocy metod mechanistycznych oraz pojęć zaczerpniętych z mechaniki.

Doświadczenia rozwiniętej gospodarki i ostatnia rewolucja techniczna poddają w wątpliwość najbardziej podstawowe i uznane zasady. Najbardziej zdawałoby się utopijne wyobrażenia sprzed wieku zaczynają nabierać kształtów rzeczywistości.

Specjalizacja czynności, podział pracy, rozbitcie procesu pracy na części elementarne, system taśmowy — obniżają niewątpliwie koszty produkcji, skracają czas nauki zawodu, przyspieszają proces pracy, ale w miarę wzrostu specjalizacji ginie jeden z najbardziej skutecznych, indywidualnych bodźców pracy — zainteresowanie będące zarazem źródłem satysfakcji osobistej i gotowości podjęcia odpowiedzialności. Nadmierna pio-

<sup>16</sup> O. Lange — *Optymalne decyzje. Zasady programowania*, Warszawa 1964, s. 294.

nowa specjalizacja rodzi wysoką płynność załogi, obniża jakość, zwiększa stan napięcia między kierownictwem a robotnikami. Toteż zwiększenie zakresu czynności robotnika, tworzenie drobnych zespołów wykonujących zadania złożone, zwiększenie odpowiedzialności robotnika przez rozszerzenie pola jego decyzji — prowadzi do tego, że praca staje się bardziej interesująca, a więc i bardziej wydajna. System taśmowy, jak wykazały ostatnie badania, nie jest bynajmniej systemem najbardziej efektywnym, wręcz przeciwnie! Również nadmierna specjalizacja funkcji kierowniczych, tzw. przeniechanie, prowadzi do tego, że nawet ludzie wykonujący pracę nadzoru nie są zainteresowani swoim zadaniem, że jest ono monotonne, nie budzi inicjatywy, pozostawia odłogiem wiele kwalifikacji i uzdolnień pracownika, co oznacza marnotrawstwo sił ludzkich.

Postęp techniki i rozwój badań nad pracą ludzką zbliżają nas do rozwiązania problemu alienacji, którego rozwiązania oczekiwał Marks od uspołecznienia środków produkcji.

Znany francuski komunista i specjalista od teorii planowania Bettelheim<sup>17</sup> opowiadając o swej podróży do ZSRR w roku 1964 stwierdza, że największą trudnością reformy zarządzania są „ideologiczne tabu”, np. obawa przed „rynkiem”, co nazywa on „obsesją słów” i werbalnymi mitami.

Nowy mit — pisze Bettelheim — powstaje w związku z matematyką. Jest to mit bardzo rozpowszechniony wśród nowicjuszków matematycznej ekonomii; fachowcy znają granicę tego narzędzia, rozporządzalnego w obecnych warunkach. Dyskusje, które Bettelheim prowadził z Niemczynowem i Fiedorenką, ujawniły wielkie trudności w tej materii. Ubiegnie 5—10 lat — pisze Bettelheim — zanim się osiągnie jakie takie efekty. Do trudności, które muszą być przewyciężone, należą:

1. Nomenklatura statystyczna i rachunkowa.
2. Agregacja danych ekonomicznych i technologicznych.
3. Struktura cen.
4. Brak ogólnego modelu ekonomicznego gospodarki jako ca-

<sup>17</sup> Ch. Bettelheim — *Planning and the Market*. „Monthly Review” nr 12, t. 16, kwiecień 1965, s. 808 i następn.

łości. Trudności w tej mierze mogą być przezwyciężone, jeżeli maszyny staną się dość mądre, aby operować parametrami, które muszą być włączone do modelu, jeżeli ma on mieć jakiegokolwiek realne znaczenie. Dużo zrobiono, aby opracować takie modele optymalizacyjne, poczynając od modeli gałęzi. Ale i tu mamy tysiące zmiennych, które należy wziąć pod uwagę. Jeżeli zbliżamy się do poziomu całego kraju, zagadnienie staje się tak złożone, że modelom, które opracowano, zostaje tylko wartość teoretyczna. Nigdy nie uda się przewidzieć wzajemnego oddziaływania części na siebie, ponieważ wchodzi zawsze w grę *nowe* elementy, związane z postępem techniki, czyli proces wzajemnej adaptacji musi mieć jakiś charakter spontaniczności.

5. Brak jest dotychczas automatycznego zarządzania na szczeblu podstawowej jednostki produkcyjnej. Matematycy radzieccy myślą, że zarządzanie o mniej lub więcej scentralizowanym charakterze może być osiągnięte (jeżeli inne problemy zostaną rozwiązane) tylko w tym wypadku, jeżeli te podstawowe jednostki będą zarządzane automatycznie przy użyciu matematycznych metod. Robi się wysiłki w tym kierunku, wysiłki, które dostarczą materialnej podstawy dla stadiów późniejszych, bowiem inne problemy mają w większym stopniu naturę koncepcyjną (prócz rozwinięcia maszyny zdolnej do rozwiązywania takich problemów). Ale nawet, jeżeli już będziemy mieli warunki niezbędne do planowania wysoce scentralizowanego, pozostaje problem, w jaki sposób zaspokoić potrzeby indywidualnego i przemysłowego odbiorcy<sup>18</sup>. Bettelheim nie zgadza się z propozycjami dotyczącymi „bodźców materialnych” oraz z postulatem uzależnienia bodźców od zysku. „Inną rzeczą — pisze on — jest postawienie przedsiębiorstwa w pozycji, w której dba ono o potrzeby nabywcy, rozporządzając większą giętkością, a inną »zainteresowanie« go osiągniętym zyskiem. Są to dwa różne kroki, które wymienione zostały chętnie przez niektórych radzieckich ekonomistów, ale nie ma powodu, aby dać się wciągnąć w tę konfuzję”<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Zobacz tamże, s. 811.

<sup>19</sup> Tamże.

Ale nawet, jeśli przyjmiemy, że rozstrzygając, decydując o swym planie, każda jednostka podstawowa będzie dążyła do maksymalnej oszczędności pracy społecznej (wyraża się to z konieczności w zwiększonych zyskach), bynajmniej z tego nie wynika, że to jej dyrektorzy lub robotnicy mogą podzielić między sobą cały zysk lub jego część. Jedno zagadnienie jest zupełnie różne od drugiego<sup>20</sup>.

Wracając do cybernetyki i roli maszyn w sterowaniu gospodarką, Oskar Lange pisał niedawno, że działanie rynku w gospodarce, rynku, który działa zawsze w sposób powolny, może być nieporównanie lepiej zastąpione przez maszyny liczące.

Automatyzacja, cybernetyczne sterowanie, stosują się głównie do złożonych procesów produkcji, w których wszystkie następne układy danych są przewidywalne, znane; systemy samokontroli zaczynają niezawodnie działać w wypadku odchyień, które dają o sobie znać przez sprzężenie zwrotne. Inaczej rzecz się odbywa, jeżeli chodzi o działanie całej gospodarki. Model automatycznej samoregulującej się gospodarki nie może mieć tej wagi praktycznej, ani nawet teoretycznej, jak modele funkcjonowania np. zespołów produkcyjnych. Przebieg procesu gospodarczego w całości nie jest bynajmniej podobny do przebiegu procesu produkcji, np. w rafineriach nafty, fabrykach papieru, zakładach chemicznych, elektrowniach itp., tzn. wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z ciągłym procesem produkcji. Przebieg procesu gospodarczego w całości nie jest procesem o charakterze zdeterminowanym, odbywającym się w ramach systemów zamkniętych, jak to dzieje się w zamkniętych systemach (closed-loop) obwodów elektrycznych. W całości gospodarki wprawdzie mamy do czynienia z procesem reagowania na odchylenia. Podstawowe jednostki produkcyjne, w których odbywają się procesy decyzji, reagują na odchylenia, regulując działanie systemu, ale w przebiegu procesu ekonomicznego działają czynniki nieprzewidywalne, spontaniczne, kreatywne.

Ekonomia matematyczna wychodzi z założenia, że proces gospodarczy przypomina procesy, które stanowią domenę fizyki

<sup>20</sup> Zobacz tamże, s. 812.

lub mechaniki. Jest to podejście mechanistyczne, które z natury rzeczy nie może prowadzić do rzeczywistego zrozumienia procesu ekonomicznego. W procesie gospodarczym, odmiennie niż w procesach przyrody, zachodzą nie tylko odchylenia od równowagi w dążeniu do równowagi, ale cechują je zjawiska współdziałania, walki, twórczych interwencji. Powstają tu wzajemne stosunki i zależności, które nie mogą być przewidziane ani regulowane z góry. Mechanika nie zna ani walki, ani współzawodnictwa, ani współdziałania, ani przetargów, ani powstawania grup mających sprzeczne interesy. Efekty kolizji sił w mechanice mogą być przewidziane, ale nie mogą one być w taki sam sposób przewidziane w historii.

Historia zazwyczaj zupełnie inaczej, niż to było planowane, realizuje poczynania jednostek lub grup. Można by mówić o prawie nieprzewidzianych skutków zamierzonego działania<sup>21</sup>. Prawo to znacznie szerzej ujął Engels. „Rzadko tylko dzieje się to, co było pożądane. Przeważnie liczne cele krzyżują się i ścierają albo też same są z góry nieziszczalne, lub też środki do ich urzeczywistnienia są niewystarczające”<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Zobacz E. Lipiński — *Istota i granice decentralizacji*. „Życie Gospodarcze” 1954, nr 23, s. 2.

<sup>22</sup> F. Engels — *Ludwik Feuerbach i zmierzch klasycznej filozofii niemieckiej* w zbiorze K. Marks, F. Engels — *Dzieła wybrane*, t. II, Warszawa 1949, s. 372.



# ZAGADNIENIA ZEWNĘTRZNYCH POWIĄZAŃ PRZEDSIĘBIORSTWA

---

*Stefan Buczkowski*

## STOSUNKI PRAWNE PRZEDSIĘBIORSTWA Z INNYMI JEDNOSTKAMI GOSPODARKI USPOŁECZNIONEJ

### I.

Przedmiotem niniejszego referatu są stosunki prawne, określone utartym już wyrażeniem „stosunków w poziomie” w odróżnieniu od stosunków łączących przedsiębiorstwa socjalistyczne z ich jednostkami czy organami nadrzędnymi, które nazywane są stosunkami „w pionie”. Stosunki „w poziomie” — to stosunki łączące przedsiębiorstwo z jego klientelą: są to — z jednej strony — dostawcy artykułów zaopatrzeniowych lub wykonawcy robót czy usług, a z drugiej — nabywcy produkcji. Ten podział na stosunki w pionie i w poziomie jest charakterystyczny dla struktury gospodarki uspołecznionej w krajach socjalistycznych, gdzie przedsiębiorstwa z reguły nie są autonomiczne, lecz są kierowane i kontrolowane przez organizacje nadrzędne, wyposażone w uprawnienia władcze. W stosunkach kapitalistycznych przedsiębiorstwo zorganizowane jako osoba prawna nie podlega z punktu widzenia formalnoprawnego żadnej innej jednostce, a więc żadnych stosunków „w pionie” nie ma (co oczywiście nie oznacza, że jest niezależne w znaczeniu ekonomicznym). Stosunki w poziomie są tam z reguły stosunkami prawa cywilnego, które — jak się wyraził Engels — jest prawem gospodarki towarowej, rządzonej ekonomicznym prawem wartości. Stosunki w pionie są stosunkami prawa administracyjnego, jako że nie są one oparte na równorzędności podmiotów, lecz przeciwnie — jeden podmiot wyposażony jest w określone upraw-

nienia władcze w stosunku do drugiego. Otóż między stosunkami w pionie i w poziomie istnieje korelacja o charakterze ujemnym. Im szersze uprawnienia władcze mają organy nadrzędne, tym bardziej stosunki tych przedsiębiorstw z równorzędnymi partnerami są organizowane i wyznaczane przez akty władcze jednostek nadrzędnych. Oznacza to, że umniejsza się autonomię woli partnerów w poziomie do tego stopnia, że stosunki między nimi mogą zatracić charakter stosunków prawa cywilnego w tradycyjnym jego ujęciu.

Jeżeli więc istnieje gdziekolwiek system stosunków w pionie, nie jest możliwa analiza i ocena stosunków w poziomie bez uwzględniania charakteru i zasięgu ingerencji organów nadrzędnych w sprawy przedsiębiorstw. Właściwa ocena uprawnień kontrahentów nie jest możliwa bez uwzględnienia obowiązków, jakie włożyły na nich akty dyrektywne organów nadrzędnych. Z tych przyczyn uznałem, że charakterystykę stosunków przedsiębiorstwa w przekroju poziomym, czyli stosunków cywilnoprawnych, należy poprzedzić choćby najogólniejszym zarysowaniem tych elementów stosunków w pionie, które wywierają decydujący wpływ na stosunki w poziomie.

Należy wyjaśnić również na wstępie, co rozumiemy przez wyrażenie „stosunki prawne”. Rozumiemy przez nie stosunki społeczne uregulowane przez przepisy prawne. Mijałoby się jednak z celem niniejszego referatu, gdybyśmy mieli stosunki te identyfikować z normami prawnymi, wyrażającymi to, co być powinno. Chodzi nam chyba o to, abyśmy sobie zdali sprawę z tego, jak się rzeczywiście układają te stosunki, które są uregulowane przez normy prawne, czy rzeczywiście układają się zgodnie z wolą ustawodawcy, czy też odbiegają od niej. Istotną sprawą jest ocena skuteczności prawa stanowionego, które jest instrumentem polityki gospodarczej, jak również adekwatności unormowań wobec przyjętego mechanizmu funkcjonowania gospodarki narodowej. Już Petrażycki — jeden z najwybitniejszych teoretyków prawa — wskazywał, że normy prawne jako jeden z instrumentów polityki mają granice swojej skuteczności, które należy brać pod uwagę przy wyborze środków i metod kształtowania stosunków. Badanie warunków efektywności norm

prawnych — to jedno z głównych zadań nauk prawnych, a wyniki tych badań mają doniosłe znaczenie dla legislacji oraz dla wyboru metod realizacji określonych celów.

Referat stanowi nie tylko próbę przedstawienia stosunków prawnych w ich obecnym układzie statycznym, ale jest także próbą syntetycznego przedstawienia ich ewolucji w okresie minionego dwudziestolecia: takie spojrzenie wstecz nie tylko pozwala na lepsze zrozumienie dzisiejszego stanu rzeczy, umożliwia również zdanie sobie sprawy z osiągnięć i wkładu wiedzy prawniczej w dzieło odbudowy i rozbudowy gospodarki narodowej.

## II.

Istnieje kilka naczelných zasad ideowo-społecznych i politycznych, które determinują strukturę organizacyjną socjalistycznego aparatu gospodarczego i kierunki jego działalności. Zasady te znajdują wyraz w ukształtowaniu systemu prawa, w charakterze i treści jego przepisów.

Pierwsza zasada polega na nieodwracalności dokonanych przeobrażeń ustrojowych i na stwarzaniu warunków sprzyjających dalszemu rozwojowi socjalistycznych stosunków wytwórczych. Polega ona przede wszystkim na uniemożliwieniu powrotu stosunków kapitalistycznych, denacjonalizacji tego, co już zostało uspołecznione. Możliwe są tu pewne taktyczne cofnięcia się z już rozpoczętych reform, jednak konieczność realizacji tej zasady jest bezsporna. Wyraża się ona w szeregu zakazów i nakazów prawa oraz w innych formach instytucjonalnych, wyznaczających warunki działalności układów uspołecznionego i nieuspołecznionego gospodarki narodowej. Prawo spełnia tu więc funkcję ochronną w stosunku do układu uspołecznionego, o tyle jednak pożyteczną, o ile nie popada w kolizję z interesem rozwoju całej gospodarki narodowej. Wynika stąd postulat takiej polityki prawa, aby szczegółowe normowanie pola działania układów uspołecznionego i nieuspołecznionego i stosunków pomiędzy nimi nie było petryfikowane w przepisach rangi konstytucyjnej, lecz pozostawione w gestii tego organu władzy państwowej, który kieruje całością polityki gospodarczej państwa.

Zasada nieodwracalności dokonanych przeobrażeń społecznych znalazła na terenie prawa specyficzny wyraz w tzw. zasadzie wzmożonej ochrony mienia społecznego. Przepisy z tego zakresu stanowią pierwszą z kolei kategorię norm silnie rzutujących na stosunki prawne przedsiębiorstw uspołecznionych.

Druga zasada polega na pogłębianiu i utrwalaniu w układzie uspołecznionym prawdziwie socjalistycznych stosunków wytwórczych i wymiennych. Tu również aktywna rola prawa jest niezmiernie doniosła, chociaż dość jednostronna. Polega ona mianowicie głównie na przeciwdziałaniu zjawiskom alienacji, tak charakterystycznym dla formacji kapitalistycznej, gdyż o właściwej treści socjalistycznych stosunków decydują ostatecznie nie przepisy, lecz klimat psychologiczny, morale społeczeństwa oraz inne czynniki faktyczne. Niemniej można tu mówić nawet o wychowawczej roli prawa. Pomijając dziedzinę prawa pracy, które ma tu najwięcej do powiedzenia, trzeba stwierdzić, że treść tego skomplikowanego układu, który nazywamy socjalistycznymi stosunkami produkcji, powinna odpowiednio oddziaływać również na stosunki między jednostkami gospodarki uspołecznionej, a więc i na przepisy regulujące te stosunki, na sposób rozstrzygania sporów. W dziedzinie tej grzeszono w przeszłości sporo, że przypomnę tylko swoiste pojmowanie i stosowanie zasady centralizmu demokratycznego w planowaniu i zarządzaniu. Przykładem kształtowania nowych stosunków jest nasz kodeks cywilny, który daje wyraz zasadzie socjalistycznych stosunków produkcji w art. 386, głoszącym obowiązek współdziałania jednostki gospodarki uspołecznionej zarówno przy zawieraniu umów, jak i przy ich wykonywaniu, co należy rozumieć jako obowiązek wzajemnej lojalności i stosowania reguł fair play. Tego rodzaju zasada prawna byłaby nie do pomyślenia w warunkach ustroju kapitalistycznego, chyba że chodziłoby o przekraczanie granic tzw. lojalnej konkurencji. Jednakże ani z pierwszej, wyżej wymienionej, ani z drugiej zasady nie uczyniono w literaturze prawniczej głównego przedmiotu zainteresowań.

Szczególne kontrowersje i nieporozumienia wywołała trzecia zasada, którą tu nazwiemy zasadą planowości, rozumiejąc przez to również koordynację. Istnienie prawa planowego, proporcjo-

nalnego rozwoju, sformułowanego w początkach lat trzydziestych w Związku Radzieckim, zostało jak wiadomo zakwestionowane jako takie, zarówno przez wybitnych ekonomistów radzieckich (S. Strumilin), jak i polskich (E. Lipiński). Nie wdając się w rozważania na ten temat sądzę, że nie może być w żadnym razie sporu co do tego, że konieczność prowadzenia gospodarki planowej w socjalizmie jest koniecznością obiektywną, którą możemy nazwać zasadą ustrojową. Skoro w socjalizmie państwo staje się dysponentem kluczowych środków produkcji i wymiany, skoro ono przewłaszcza znakomitą część dochodu narodowego, jest oczywiste i zrozumiałe, że nie tylko może ono, ale musi prowadzić swoją gospodarkę planowo, a w każdym razie musi ono według jakiegoś własnego centralnego planu koordynować plany jednostek gospodarki społeczniejszej. Nie sądzę, aby coś ponadto miała wyrażać zasada planowości jako zasada ustrojowa państwa socjalistycznego. Wszystko inne, jak kwestia prawnego charakteru planu, sposobów realizacji zadań planowych itp. są kwestiami modelowymi, a nie ustrojowymi, poza tym jednym, że w żadnym razie przyjęte rozwiązania nie mogą kolidować z wyżej wymienionymi zasadami ustrojowymi (faktycznie niektóre rozwiązania kolidowały z zasadą rozwijania socjalistycznych stosunków produkcji względnie centralizmu demokratycznego).

Długo panujący pogląd, jakoby w ustroju socjalistycznym był możliwy czy dopuszczalny tylko jeden model funkcjonowania mechanizmu gospodarczego, został w końcu odrzucony jako fałszywy. Niezależnie od przeprowadzonych dowodów teoretycznych (u nas W. Brus i inni), samo doświadczenie budownictwa socjalistycznego wykazało, że wraz z rozwojem sił wytwórczych powstaje konieczność określonych zmian w systemie planowania i zarządzania, czyli zmian modelu. Wydaje się jednak, że jakkolwiek model zostanie przyjęty, zasada socjalistycznego planowania wyklucza istnienie pełnej autonomii przedsiębiorstw układu społecznego, gdyż oznaczałoby to żywiołowe działanie ekonomicznego prawa wartości i praw rynkowych, co godziłoby w podstawy ustroju. Fakt, że przedsiębiorstwa społeczne nie mogą być w żadnym razie całkowicie autonomiczne, wywiera de-

cydujący wpływ na koncepcję i konstrukcję prawnego ukształtowania struktury aparatu gospodarczego i stosunków między jednostkami gospodarki uspołecznionej. Brak pełnej autonomii zakłada istnienie organizacji nadrzędnych, sprawujących nadzór i koordynację, zakłada ograniczenie swobody działalności jednostek organizacyjnych, a więc pola czynności prawnych podejmowanych przez te jednostki. W związku z tym powstają dla prawoznawstwa problemy nowe, nie znane myśli prawniczej krajów kapitalistycznych. Do tych zagadnień dołączają się zagadnienia czysto modelowe. Po krótkim stosunkowo okresie panowania stosunków przypominających radziecki okres „nepu”, Polska Ludowa już wcześniej, bo od roku 1947 zaczyna wdrażać określony system planowania i zarządzania, wzorowany na systemie, który obowiązywał wówczas w Związku Radzieckim. Przyjęcie tego wzorca dało nam ogromne korzyści, zwalniając gospodarkę naszą od ciężkich nieraz kosztów eksperymentowania na własną rękę. W ślad za tym nastąpiło również przyjęcie wzorów radzieckich w zakresie unormowania struktury prawnej przemysłu i handlu oraz stosunków prawnych między jednostkami gospodarki uspołecznionej. W pewnym okresie to wzorowanie się było dokonywane dość bezkrytycznie, bez uwzględnienia różnic istniejących w obiektywnych warunkach między ekonomiką radziecką a naszą. Ogólnie biorąc jednak doświadczenia radzieckie i radziecka myśl naukowa przyczyniły się w wysokim stopniu do tego, że przyjęcie tego systemu planowania i zarządzania odbyło się bez poważniejszych trudności i umożliwiło szybki rozwój naszej gospodarki, zwłaszcza na odcinku inwestycji przemysłowych.

Model radziecki polega — jak wiadomo — na kombinacji metody dyrektywnego planowania i zarządzania i metody rozrachunku gospodarczego. Znajdowało to lapidarny wyraz w sloganie: *plan — rozrachunek gospodarczy — umowy*. Jednakże ten uzasadniony teoretycznie model dawał — i nadal daje — w praktyce zwichnięcie równowagi między „planem” a rozrachunkiem gospodarczym na korzyść dyrektywnego planowania i zarządzania: w szczytowych latach centralizmu zasady rozrachunku gospodarczego sprowadzały się do znaczenia czysto buchalteryj-

nego, w ślad za czym i stosunki umowne w obrocie uspołecznionym nabrały charakteru czysto fasadowego.

Panujący u nas system prawny, regulujący obrót uspołeczniony, musiał być dostosowany do tego modelu dyrektywnego planowania i zarządzania, moderowanego zasadami rozrachunku gospodarczego. Tego rodzaju model zakłada jeszcze dalsze ograniczenie samodzielności przedsiębiorstw. W naszych przepisach znajdujemy szereg takich postanowień restrykcyjnych, których racja bytu zasadza się na koniecznościach nie ustrojowych, lecz wynikających z przyjętego modelu. Przykładem mogą być przepisy, na mocy których przedsiębiorstwo państwowe jest obowiązane rozwiązać zawartą umowę z inną jednostką, jeżeli otrzyma takie polecenie od organu nadrzędnego (zjednoczenia), albo obowiązane jest nie wykonać dostawy, mimo że się do tego zobowiązało w drodze umowy; na mocy decyzji organu nadrzędnego przedsiębiorstwo może być zobowiązane do niedochodzenia należnej mu kary umownej czy innego odszkodowania. Tego rodzaju przepisy są konsekwencją przyjęcia modelu, w którym zasady rozrachunku gospodarczego przedsiębiorstw są podporządkowane zasadzie centralnego, dyrektywnego planowania. Ale niezależnie od tego przedsiębiorstwo ma skrupowaną swobodę ruchów, a w szczególności zaciągania zobowiązań, przez system planowych, dyrektywnych wskaźników, które zmieniają się w zasadzie co roku, a w praktyce jeszcze częściej.

Zjawiskiem ściśle związanym z przyjętym systemem gospodarowania jest wielka ilość, a przez to nieprzejrzystość przepisów normujących obrót uspołeczniony, które w dodatku często podlegają zmianom. Nieraz wini się za to prawników, uważa się, że jest to wynikiem ich nieudolności lub zamięłowania do „radosnej twórczości”. Jednakże w systemie, który przesuwaa ośrodek decyzji ekonomicznych z przedsiębiorstwa na wyższe szczeble, inflacja przepisów o różnej hierarchii i zasięgu obowiązywania jest zjawiskiem nieuchronnym.

## III.

Wieloukładowość i wielosektorowość naszej gospodarki narzuca legislacji konieczność różnicowania unormowań w dziedzinie stosunków wymiennych w zależności od tego, jakiego układu czy sektora przedstawiciel wchodzi w grę. W obrębie układu społecznionego występują dziś trzy kategorie podmiotów:

- 1) przedsiębiorstwa państwowe i wszelkie inne jednostki organizacyjne państwa (sektor państwowy),
- 2) spółdzielnie i ich związki,
- 3) organizacje społeczne.

Istnieją przepisy — a jest ich większość — które jednolicie normują stosunki między wszelkimi podmiotami układu społecznionego. Tak jest np. w dziedzinie umów dostawy lub przewozu. W innych dziedzinach istnieje jednak zróżnicowanie: pewne zagadnienia są inaczej rozstrzygane w stosunkach między jednostkami państwowymi, inaczej między państwowymi a innymi społecznionymi, a jeszcze inaczej między niepaństwowymi jednostkami gospodarki społecznionej. Dotyczy to takich umów, jak różne umowy z dziedziny wykonawstwa inwestycyjnego i umowy o wykonywanie różnych usług.

To zróżnicowanie jest uzasadnione z różnych względów. Nie ma realnego znaczenia argument, że wynika ono z różnicy typów i form własności, natomiast istotnym argumentem jest to, że jednostki państwowe reprezentują interes ogólnonarodowy, który wymaga szczególnej ochrony, i że inne jednostki gospodarki społecznionej mają własny, autonomiczny status prawny, za czym idzie większa swoboda układania stosunków.

Temu zróżnicowaniu unormowań, a tym samym stosunków, daje wyraz również kodeks cywilny. Ponadto kodeks ten wprowadził inne jeszcze zróżnicowanie, mianowicie w niektórych typach zobowiązań inaczej ujmuje prawa i obowiązki stron, gdy jedna z nich jest przedsiębiorstwem (obojętne — czyim), a inaczej, gdy żadna z nich przedsiębiorstwa nie prowadzi.

Jest to zróżnicowanie słuszne. Jest zrozumiałe, że inaczej trzeba oceniać obowiązki kogoś, kto stale, zawodowo i zarobkowo



trudni się podejmowaniem takich obowiązków, a inaczej, gdy ktoś daną czynność podjął sporadycznie z uwagi na jakąś konieczność życiową. Ale z tego założenia wychodząc, należy zakwestionować celowość jednolitego normowania — zwłaszcza jeśli chodzi o przepisy szczegółowe — stosunków między wszelkimi jednostkami uspołecznionymi, bez względu na to, czy dana jednostka prowadzi działalność gospodarczą, czyli przedsiębiorstwo, czy inną. Na przykład aktualne ogólne i branżowe warunki dostaw obowiązują wszelkich uspołecznionych dostawców i odbiorców: nakładają one na odbiorców różne rygory, które są w zupełności uzasadnione, jeżeli odbiorcą jest przedsiębiorstwo, natomiast są zbyt ciężkie i często niewykonalne, gdy odbiorcą jest instytucja społeczna, kulturalno-oświatowa itp. Należy zwrócić uwagę, że prawidłowemu układaniu się stosunków w obrocie uspołecznionego układu nie sprzyja brak statusu prawnego dla przedsiębiorstw spółdzielczych i prowadzonych przez organizacje społeczne. Ani prawo spółdzielcze, ani tym bardziej prawo o stowarzyszeniach nie daje odpowiednich rozwiązań dla prowadzenia działalności gospodarczo-zarobkowej przez wielkie, wielobranżowe spółdzielnie, ich związki i centrale. przez kółka rolnicze i szereg organizacji społecznych. Działalność gospodarczo-zarobkowa tych organizacji powinna być prawnie wyodrębniona z całokształtu ich działalności — i wtedy byłoby uzasadnione traktowanie tych wyodrębnionych jednostek w „poziomie” na równi z przedsiębiorstwami państwowymi.

Na jednym ważnym odcinku, mianowicie w obrocie towarowym przepisy różnicują sytuację kontrahentów w zależności od tego, czy przedmiot dostawy jest wytwarzany i zbywany w kraju, czy też pochodzi z importu lub przeznaczony jest na eksport. Wydawane są odrębne warunki dostaw dla umów z centralami handlu zagranicznego lub przedsiębiorstwami posiadającymi prawo bezpośredniego sprzedawania lub nabywania towarów za granicą ze względu na potrzebę skoordynowania tych warunków z warunkami umów zawieranych przez te jednostki z kontrahentami zagranicznymi, a zwłaszcza zabezpieczenia roszczeń regresowych w trójkącie stosunków: krajowy nabywca lub dostawca — krajowy eksporter lub importer — zagraniczny eksporter

lub importer. Ponadto konieczność szybkiego rozwijania handlu zagranicznego spowodowała, że w roku 1963 wydane zostały nowe ogólne warunki dostaw w obrocie krajowym, które w szczególności faworyzują przedsiębiorstwa produkujące artykuły na eksport: do tego stopnia, że przedsiębiorstwo takie korzysta z góry z amnestii w wypadku niewywiązania się ze zobowiązań zaciągniętych wobec nabywcy towarów przeznaczonych na rynek krajowy, jeśli wykaże, że niewykonanie tego zobowiązania było nieuchronnym skutkiem przyjęcia przezeń zamówienia na eksport, nawet jeżeli zamówienie to wpłynęło później. Jest to więc znacznie większe uprzywilejowanie dostaw eksportowych niż je dają tzw. priorytety krajowe, udzielane drogą odrębnych decyzji rządu dotyczących indywidualnie ważniejszych inwestycji centralnych.

Niezależnie od tego wszystkie przedsiębiorstwa produkujące na eksport korzystają ze specjalnych usług i przywilejów, zwłaszcza w zakresie obowiązującego reżimu finansowego, limitu funduszu płac i zatrudnienia oraz innych wskaźników dyrektywnych. Liczba tych przedsiębiorstw rośnie. Jeśli do tego dodać, że po raz drugi od roku 1957 przeprowadzane są tzw. eksperymenty w przedsiębiorstwach i że liczba przedsiębiorstw eksperymentujących wzrasta do tego stopnia, że nawet całe branże pracują na innych zasadach lub mają wkrótce pracować (np. przemysł konfekcyjny, farmaceutyczny), należy dojść do wniosku, że obraz sytuacji przedsiębiorstw państwowych komplikuje się i że tylko z dużymi zastrzeżeniami można wyprowadzać w chwili obecnej wnioski uogólniające.

#### IV.

W systemie dyrektywnego planowania i zarządzania przedsiębiorstwo jako osoba prawna nie ma pełnej zdolności prawnej, lecz tzw. specjalną, czyli ograniczoną. Wynika to stąd, że każde przedsiębiorstwo, tworzone aktem administracyjnym, powołane jest do realizacji zadań określonych tym aktem i nie jest panem swego losu. W szczególności nie może ono zmienić przedmiotu swej działalności, a nawet tzw. profilu produkcji, gdyż decyzje o tym należą do organów nadrzędnych. W naszym systemie obo-

wiązuje dotychczas ścisła specjalizacja przedsiębiorstw w ramach podziału gałęzi gospodarczych na resorty.

Przy istnieniu barier resortowych ta specjalizacja stwarza szczególne trudności w dziedzinie zaopatrzenia i zbytu, a zwłaszcza w dziedzinie stosunków handlu z przemysłem. Powstaje bowiem problem kooperacji, problem poddostawców i podwykonawców. Przedsiębiorstwo produkujące bardziej skomplikowane maszyny i urządzenia musi się wiązać długotrwałymi umowami kooperacyjnymi z dziesiątkami innych przedsiębiorstw, podlegających różnym resortom. Natrafia to na wielkie trudności. Przedsiębiorstwo nigdy nie może być pewne, że kooperant wykona swe zobowiązania, gdyż ma swoje organy nadrzędne, które mają prawo zmienić plany kooperanta i anulować zawarte umowy. W rezultacie załatwienie nawet — zdawałoby się — najbłahszej sprawy wymaga zabiegów interwencyjnych na najwyższym szczeblu.

Umowy kooperacyjne zawierane są zgodnie z przepisami o dostawach, lecz doświadczenie uczy, że przepisy te, odpowiednie dla doraźnych transakcji, niedostatecznie zabezpieczają interesy przedsiębiorstw korzystających z kooperantów, mimo że specjalna uchwała Rady Ministrów nr 413 z roku 1961 daje pewne preferencje dla umów kooperacyjnych. Rzecz w tym, że koniecznemu długofalowemu wiązaniu się umowami kooperacyjnymi stoi na przeszkodzie obowiązujący — jak dotychczas — system planowania, operujący terminami rocznymi. Tylko przejście na wieloletnie operatywne planowanie może nadać właściwą ekonomiczną wartość umowom kooperacyjnym. Reformę w tym kierunku zapowiada uchwała IV Zjazdu PZPR i oparta na niej uchwała IV Plenum KC PZPR w sprawie zmian w systemie planowania i zarządzania.

Odrębne zagadnienie stanowią stosunki między przedsiębiorstwami przemysłowymi a handlowymi. Tu specjalizacja — polegająca na tym, że uspołeczniiony producent z reguły nie ma bezpośredniego dostępu na rynek, lecz trafia ze swoim towarem do bezpośredniego konsumenta za pośrednictwem aparatu handlowego (tylko niektóre przedsiębiorstwa otrzymały prawo prowadzenia własnych placówek handlu), który podlega innemu resor-

towi — ma swoją dobrą stronę, ale stwarza również trudności, zwłaszcza tam, gdzie aparat handlowy nie działa należycie (a przeważnie nie działa należycie), tzn. nie orientuje się w sytuacji rynkowej i nie wywiera odpowiedniej presji na producentów. W dalszym ciągu jeszcze (z wyjątkiem chyba tylko przemysłu lekkiego) przedsiębiorstwa przemysłowe produkują „pod plan” — gdyż ten daje im największe korzyści — ale plan ten nie ma pokrycia w zawartych umowach lub, co gorsza, często rozmija się z realnym zapotrzebowaniem odbiorców i konsumentów. Przepisy prawne dopiero od niedawna usiłują tym trudnościom zaradzić, biorąc w ochronę interesy konsumenta. Celowi temu służą rozbudowane przepisy o rękojmi i gwarancji. Wydaje się jednak, że dojrzała sprawa reorganizacji dotychczasowego systemu, budującego zbyt sporą zaporę między handlem i przemysłem, gdyż same środki prawne wyczerpały chyba swoje możliwości.

## V.

Zgodnie z założeniami i podstawowymi przepisami, zjednoczenie jest organizacją o podwójnym obliczu. Z jednej strony jest to organ administracji gospodarczej, powołany do ogólnego kierowania działalnością reprezentowanej branży, do nadzoru i koordynacji. Z drugiej strony — stanowi ono jednostkę gospodarczą powołaną do reprezentowania interesów branży i wykonywania różnych czynności na rzecz i w interesie zgrupowanych przedsiębiorstw, czyli ma być w pewnym sensie jednostką usługową. Zjednoczenia prowadzą różne agendy gospodarcze, np. biura zbytu lub zaopatrzenia, biura konstrukcyjne, laboratoria etc. W tej drugiej stronie działalności mamy sytuację odwróconą: tu zjednoczenie względnie jego dyrektor nie jest organem przełożonym, lecz placówką usługową, obowiązującą do wykonywania zleceń przedsiębiorstw i zaspokajania ich potrzeb. Otóż ta druga strona działalności zjednoczeń dotychczas nie zaznaczyła się jeszcze wyraźnie. O ile stały się one mniej lub bardziej sprawnymi organami administracji gospodarczej, to nie zdołały jeszcze należycie zorganizować swojej działalności gospodarczej i usługowej, nie wykazały od tej strony swej użyteczności, co jest przy-

czyną krytycznego nastawienia kierownictwa przedsiębiorstw w stosunku do działalności zjednoczeń.

Nie spełniają jeszcze należycie swego zadania — sądząc z wypowiedzi publicystycznych — również zjednoczenia wiodące, tj. zjednoczenia powoływane do pełnienia funkcji koordynacyjnych w stosunku do całej branży bez względu na przynależność resortową przedsiębiorstw tej branży. Uchwała Rady Ministrów nr 195 z roku 1960 o współpracy i koordynacji branżowej, na której podstawie działają te zjednoczenia, ma na celu wyeliminowanie niekorzystnych dla gospodarki narodowej następstw braku powiązań między przedsiębiorstwami tych samych branż, a należącymi do różnych sektorów, ministerstw, zjednoczeń i prezydów rad narodowych. Jednak uchwała ta nie dała zjednoczeniom dostatecznych uprawnień i egzekutywy w stosunku do jednostek nie podlegających im bezpośrednio, a więc postanowienia jej nie zdołały w dostatecznym stopniu przełamać barier resortowych, odgradzających przedsiębiorstwa tej samej branży. Oddziaływanie zjednoczeń na te jednostki miało charakter zaleceń, o ile dyrektywy ich nie zostały potwierdzone przez jednostki nadrzędne przedsiębiorstw. Koordynacja i współpraca branżowa opiera się na konstrukcji prawnej porozumień, jakie zawiera zjednoczenie z innymi organizacjami nadrzędnymi, do których to porozumień zgłaszają akces przedsiębiorstwa objęte porozumieniem. Węzeł prawny łączący je ze zjednoczeniem wiodącym, jako węzeł umowny, nie jest na tyle silny, by mógł wziąć górę nad obowiązkami, jakimi skrępowane jest przedsiębiorstwo przez zarządzenia jego organizacji nadrzędnej, zwłaszcza gdy ta bardziej musi się liczyć z polityką swego resortu niż z zawartym porozumieniem branżowym. Kolizje interesów występują zwłaszcza na odcinku stosunków między zjednoczeniami wiodącymi a prezydiami rad narodowych, pełniącymi również funkcje koordynacyjne w zakresie działalności na danym terenie przedsiębiorstw kluczowych i terenowych. Działacze terenowi skarżą się na brak wyraźnego podziału kompetencji między zjednoczeniami wiodącymi a organami terenowej administracji, na czym przedsiębiorstwa terenowe z reguły źle wychodzą.

Uchwała nr 195 z roku 1960 została w roku 1965 zastąpiona

uchwałą Rady Ministrów nr 116 o współpracy i koordynacji gospodarczej. Nowa uchwała zawiera przepisy, które mogą przyczynić się do poprawy systemu porozumień branżowych, przy czym wprowadza ona dość dużą elastyczność w doborze form współpracy. Prócz systemu zjednoczeń wiodących przewidziane są inne formy obligatoryjnej lub dobrowolnej asocjacji przedsiębiorstw uspołecznionych bądź w celu prowadzenia pewnych wspólnych agend, bądź dla wzajemnego koordynowania poczynań, bądź chociażby tylko w celu wymiany osiągnięć w dziedzinie postępu technicznego i organizacyjnego. Nowa uchwała stwarza duże możliwości na polu integracji gospodarczej w płaszczyźnie strukturalnej i funkcjonalnej, a stopień wykorzystania tych możliwości i zarysowanych w uchwale form prawnych zależeć będzie od inicjatywy i zapobiegliwości przede wszystkim organów administracji gospodarczej.

Integracja gospodarcza odbywająca się u nas dotychczas tylko w płaszczyźnie poziomej i prowadząca do powstania — jak się to określa — socjalistycznych koncernów typu horyzontalnego, posiada — prócz wielu stron dodatnich — pewne cechy, które w pewnych okolicznościach mogą dawać ujemne skutki, wiążące się zazwyczaj z panowaniem na rynku monopolu, reprezentowanego przez koncern czy kartel. Nadzór nad działalnością wszelkich form integracyjnych, sprawowany przez naczelne organy administracji gospodarczej, wydaje się szczególnie pożądanym. Przy wszelkich formach wiązania koordynacją czy współpracą, przepisy prawne muszą zapewniać przedsiębiorstwom możliwość współzawodniczenia jakością lub ceną wyrobów.

Zjawisko koncentracji pionowej nie występuje dotychczas w gospodarce socjalistycznej w skali znanej światu kapitalistycznemu, prócz omówionych już powiązań kooperacyjnych. Wydaje się jednak, że potrzeba łączenia w jednej organizacji wszystkich faz produkcji — od surowca do wyrobu finalnego — oraz jego sprzedaży staje się coraz silniej odczuwana, szczególnie w aspekcie wymogów i warunków handlu zagranicznego. W perspektywie staje więc zagadnienie stworzenia właściwych form prawnych dla tego typu koncentracji, która siłą konieczności musi przełamywać bariery resortowe.

## VI.

Nielatwa była droga do stwierdzenia tego — oczywistego, zdawałoby się dziś — faktu, że w socjalizmie produkcja ma charakter towarowy, wobec czego wymiana dóbr musi mieć charakter obrotu towarowo-pięniężnego, i że wskutek tego wymianą tą rządzi prawo wartości, którego działanie należy wykorzystać dla prawidłowego rozwoju gospodarki socjalistycznej. Niemniej do dziś panują wśród teoretyków ekonomii kontrowersje, co do zasięgu działania prawa wartości, a w szczególności czy dobra produkcyjne mają w socjalizmie charakter towaru. Przyjęcie przez naczelne władze gospodarcze określonej teorii w tym względzie rzutuje bardzo silnie na układ stosunków prawnych w dziedzinie wymiany dóbr.

Opierając się na doświadczeniach Związku Radzieckiego stosunki wymienne między jednostkami państwowymi w Polsce Ludowej oparto bez wahań na zasadzie odpłatności, czyli na metodzie kontrolowania procesów gospodarczych za pomocą pieniądza. Następnym — bardzo doniosłym w skutkach — krokiem w kierunku wdrażania systemu dyrektywnego planowania było wprowadzenie w roku 1947 zakazu wzajemnego kredytowania się przedsiębiorstw i wprowadzenie bankowej kontroli wszelkich płatności, umożliwionej przez wprowadzenie obowiązku koncentrowania wszelkich zasobów pieniężnych na rachunkach bankowych oraz dokonywania rozliczeń w formach bezgotówkowych.

W miarę pogłębiania wdrożonych metod planowania powstało zagadnienie stosunku zawieranych przez przedsiębiorstwa umów do planu. Sprawa ta była wysoce kontrowersyjna również w Związku Radzieckim, stanowiąc właściwie formę walki poglądów na charakter planu i metodę planowania. Według jednego poglądu umowy miały stanowić niezbędną formę działania zasad rozrachunku gospodarczego w przedsiębiorstwach i na zawartych umowach czy przyjętych konkretnych zamówieniach miały być oparte plany przedsiębiorstw. Według drugiego poglądu umowy miały być przede wszystkim formą konkretyzacji zadań planowych i ustalaniem sposobu realizacji tych zadań, czyli najniższym aktem planowania.

W Polsce została przyjęta ta druga koncepcja. Jej prawnym odzwierciedleniem stała się ustawa z roku 1950 o umowach planowych, która wprowadziła obowiązek zawierania umów dostawy oraz ewentualnie innych na bazie zatwierdzonych planów rocznych: umowy miały być zawierane jako generalne między jednostkami nadrzędnymi (centralnymi zarządami), a na podstawie i w wykonaniu tych umów miały być zawierane przez podległe przedsiębiorstwa umowy szczegółowe na cały rok planowy. Koncepcja wyrażona w tej ustawie okazała się całkowicie nierealna. Przyczyniła się ona do znacznej deprecjacji umów ze względu na trudności zsynchronizowania terminów podpisywania umów z terminami zatwierdzania planów oraz skutkiem ustawicznych zmian w planach, dokonywanych w ciągu roku. Ponadto wielka szczegółowość zadań planowych i dyspozycji organów nadrzędnych przy konieczności operowania administracyjnym rozdzielnictwem artykułów deficytowych nie mogły wpoić w przedsiębiorstwa przekonania o celowości zawierania umów. W końcu doszło do tego, że nawet władze nadrzędne przestały interesować się umowami planowymi. Przedsiębiorstwa wykonywały swoje świadczenia wyłącznie w oparciu o plany oraz odgórne zarządzenia w formie przydziałów, asygnat itp.

Ten system świadczeń bezumownych, opartych na aktach administracyjnych, w połączeniu z innymi ujemnymi cechami zbytniej centralizacji dyspozycji gospodarczych, przyniósł wiele szkód gospodarczych. Przede wszystkim wywoływał marnotrawienie środków, tworzenie zbędnych zapasów, produkowanie artykułów nie znajdujących popytu itp. Jest to zrozumiałe, jeśli przypomnimy sobie, że niektóre rozdzielniki nie tylko zobowiązywały producenta do wykonywania dostawy, ale równocześnie też zobowiązywały posiadacza przydziału do odbioru przedmiotu dostawy bez względu na to, czy w danym momencie potrzebował go on, czy nie. Handel przekształcił się w placówki dystrybucji masy towarowej, sklepy obowiązane były przyjmować towar, którego wcale nie zamawiały.

W takiej sytuacji, nabrzmiałej trudnościami, rozpoczął się w latach 1955—1957 odwrót od centralistycznych metod planowania i zarządzania, który na odcinku stosunków wymiennych



między przedsiębiorstwami zaznaczył się przyjęciem pierwszej z dwu wymienionych wyżej koncepcji umowy. Dał temu wyraz dekret z roku 1956 o umowach dostawy, który uchylił ustawę o umowach planowych. Dekret ten stanowi, że dostawy między jednostkami gospodarki uspołecznionej mogą być wykonywane tylko na podstawie poprzednio zawartych umów. Dostawy bezumowne zostały dopuszczone tylko w wyjątkowych, konkretnie wskazanych w dekreście sytuacjach. Według dekretu umowy o dostawy mają być szczegółowo regulowane drogą ogólnych i branżowych warunków dostaw, wydawanych przez naczelne organy administracji państwowej. Wydane na tej podstawie akty normatywne pod nazwą „warunków dostaw” stanowią przepisy, które w większości mają charakter dyspozytywny, a więc kontrahenci otrzymali możliwość kształtowania warunków umowy zgodnie z panującymi okolicznościami oraz własnymi interesami.

W ten sposób umowy odzyskały w przepisach rangę podstawowego źródła zobowiązań w obrocie oraz charakter aktów organizujących wzajemną wymianę dóbr oraz współpracę. Obowiązek zawierania umów odpłatnych został rozciągnięty także na akty tzw. przekazywania składników majątku trwałego między przedsiębiorstwami państwowymi, gdy poprzednio — pod rządem teorii, że narzędzia pracy nie mają charakteru towarów — przekazywanie odbywało się nieodpłatnie na mocy samej decyzji organów nadrzędnych.

Zmieniły się przy tym stosunki faktyczne, gdyż uległa znacznemu zmniejszeniu liczba rodzajów artykułów rozdzielanych centralnie, a tym samym zmniejszył się ciężar gatunkowy umów opartych na przydziałach czy asygnatach. W przepisach przyjęta została przy tym zasada, że tylko dla dostawcy przydział tworzy obowiązek zawarcia umowy. Rozszerzył się po roku 1956 teren bezpośrednich powiązań dostawców z odbiorcami, przy czym ci ostatni dysponują już większą swobodą wyboru dostawców i asortymentów, gdy poprzednio monopolistycznymi ogniwami pośredniczącymi były jednostki zbytu.

Dalszym krokiem na tej drodze jest organizowanie targów krajowych, na których następuje bezpośrednio kontaktowanie

się przedstawiciele handlu z producentami i zawieranie umów lub przynajmniej wstępnych porozumień.

Nie trzeba uzasadniać, jak ogromnego znaczenia nabrały umowy zawierane w zakresie wykonawstwa inwestycyjnego: umowy o prace projektowe, o roboty budowlano-montażowe, o nadzór inwestorski, o prace geologiczne itp. Ogromny rozwój budownictwa uspołecznionego wyłonił nową, nie znaną stosunkom kapitalistycznym problematykę organizacyjną, a w ślad za tym — prawną. Problematykę tę stwarzają zwłaszcza: oddzielenie organizacyjne projektowania inwestycji od wykonawstwa robót, specjalizacja przedsiębiorstw budowlanych, w wyniku której obiekt budowlany wykonywany jest z reguły przez kilka przedsiębiorstw, których prace trzeba koordynować, wreszcie konieczność zapewnienia wielopłaszczyznowej kontroli działalności inwestycyjnej, zważywszy, że chybione nakłady inwestycyjne powodują dla gospodarki straty nieodwracalne.

Przyjęty system planowania i finansowania inwestycji, narzucający uczestnikom procesu inwestycyjnego niezwykle ostre rygory w postaci przepisów o tzw. dyscyplinie inwestycyjnej, wywarł odpowiedni wpływ na ukształtowanie przepisów regulujących umowy w tej dziedzinie. Przepisy te mają — w przeciwieństwie np. do ogólnych warunków dostaw — charakter bezwzględnie obowiązujący, przy czym drobiazgowo regulują obowiązki stron — zwłaszcza w umowach o roboty. Podobnie jak na odcinku dostaw, przed rokiem 1958 umowy o roboty zawierane były niedbale, gdyż traktowano je jako cześć formalność w obliczu faktu, że wszystkie istotne elementy stosunku umownego były z góry wyznaczone planem i dokumentacją. Po roku 1957 sytuacja zmienia się w związku z przeprowadzonymi reformami; przedsiębiorstwa wykonawcze wykazują większe zainteresowanie umowami, jednak fakt, że działalność inwestycyjna jednostek państwowych nie była do roku 1966 objęta zasadami rozrachunku gospodarczego i że w dalszym ciągu główne inwestycje finansowane były systemem dotacyjnym, powodował, że inwestorzy nie byli specjalnie zainteresowani w uzyskaniu drogą umów możliwie najlepszych efektów przy minimum nakładów.

## VII.

Dodatknie przemiany w strukturze stosunków między jednostkami gospodarki uspołecznionej, o których była mowa wyżej, są niewątpliwie efektem teoretycznych osiągnięć myśli ekonomicznej, która, wyzwoliwszy się z pęt dogmatyzmu, w coraz większym stopniu okazuje pomoc przy rozwiązywaniu zagadnień stojących przed praktyką. Niemniej wymaga podkreślenia udziału myśli prawniczej w organizowaniu aparatu gospodarczego i konstrukcji łożysk dla prawidłowego biegu mechanizmu gospodarki narodowej. Ramy tego referatu nie pozwalają na przedstawienie faktów świadczących o nieustępliwej walce prawników z przejawami lekceważenia przepisów prawa, o trudach w budowaniu adekwatnego do ustroju i przyjętego modelu systemu prawa, wolnego od sprzeczności i luk, a zwłaszcza we wdrażaniu w stosunkach obrotu uspołecznionego zasad prawa cywilnego oraz efektywności działania powiązań umownych.

Wspominałem już na wstępie o granicach skuteczności prawa stanowionego i jego sankcji. Prawnik nie jest powołany do rozwiązywania problemów ekonomicznych, ale głos jego powinien być brany pod uwagę w kwestii, czy dany problem daje się rozwiązać drogą nakazów lub zakazów, a jeżeli tak, to w jakiej formie mają one być wydane. Prawo tylko wtedy może spełniać swoją funkcję organizującą, porządkującą i stabilizującą stosunki, jeżeli tworzy zwarty, logiczny system norm. Nie ma tu miejsca na woluntaryzm — niestety w swoim czasie szeroko rozpowszechniony w aparacie administracji gospodarczej — a dopatrujący się w prawodawstwie konglomeratu norm, które można dowolnie, w każdym czasie i w różny sposób wydawać i zmieniać. Wciąż nie doceniana jest rola prawa jako czynnika stabilizującego stosunki. Prawidłowa działalność przedsiębiorstw jest nie do pomyślenia bez stabilizacji określonych warunków w dłuższym cyklu lat. Dlatego — powracając do tematu — trzeba zauważyć, co następuje:

Po pierwsze — dotychczasowy system planowania i zarządzania nie tylko w wysokim stopniu krępuje swoimi przepisami swobodę ruchów przedsiębiorstwa, ale nie daje też potrzebnej stabilizacji warunków. Prócz przepisów, ta swoboda ruchów

jest jeszcze bardziej skrępowana ogólnymi decyzjami wydawanymi przez organy administracji gospodarczej w ramach tzw. ogólnej kompetencji. Przedsiębiorstwo pracuje w takich warunkach, iż ma sytuację majątkową ustabilizowaną jako tako tylko na przeciąg jednego roku. Dyrektor przedsiębiorstwa nie ma żadnej pewności, jakimi środkami i możliwościami będzie mógł dysponować w roku przyszłym. Dotychczasowy system wskaźników dyrektywnych i bodźców prowadzi do tego, że przedsiębiorstwo nie pracuje rytmicznie, lecz spazmatycznie. To jest pierwsza grupa przyczyn, która nie sprzyja prawidłowemu przebiegowi wymiany dóbr ekonomicznych, wpływa na specyficzne kształtowanie się stosunków prawnych w poziomie.

P o d r u g i e — jeżeli konieczne jest nadanie cyrkulacji dóbr w sektorze uspołecznionym charakteru wymiany pieniężno-towarowej, tym samym konieczne jest poddanie tej wymiany regułom prawa cywilnego. Reguły te operują tylko jednym rodzajem sankcji: sankcjami majątkowymi. Obrót utrzymywany jest w należytych ryzach, jeżeli sankcje majątkowe są skuteczne, a więc jeżeli zapewniają realne wywiązywanie się ze zobowiązań. Jeżeli sytuacja finansowa przedsiębiorstwa jest w ten sposób ustawiona, że staje się ono nieczułe na sankcje majątkowe, bo nie grożą mu z tego powodu poważniejsze perturbacje, prawo cywilne staje się całkowicie nieskutecznym instrumentem, a jego miejsce muszą zająć sankcje administracyjne i karne, których skuteczność również jest wysoce problematyczna na tym terenie. Skuteczność reguł rządzących obrotem jest więc uzależniona od właściwego ustawienia sytuacji finansowej przedsiębiorstw, od rodzaju mierników ich sprawności i od bodźców materialnego zainteresowania. Ponieważ skuteczność sankcji majątkowych jest wciąż słaba — o czym świadczą zarówno sprawozdania organów Najwyższej Izby Kontroli, jak i procesy arbitrażowe (brak publikowanych danych statystycznych nie daje tu pełnego dowodu) — przyczynę tego stanu rzeczy upatrywać należy również w samym usytuowaniu majątkowo-finansowym przedsiębiorstw.

Nad tymi czynnikami góruje jednak sytuacja rynkowa, która wywiera przemożny wpływ na konstrukcję unormowań prawnych obrotu i na realne kształtowanie się stosunków. Otóż w go-

spodarce naszej rozwijanej — jak dotychczas — ekstensywnie, występuje permanentnie zjawisko znane pod nazwą „ryнку producenta”. Gdy klasyczne, tradycyjne przepisy prawa cywilnego wychodzą z założenia, że sytuacja ekonomiczna i interesy partnerów stosunku prawnego są w równowadze i rzeczą prawa jest utrzymywanie interesów stron w równowadze — to w dziedzinie obrotu uspołecznionego sytuacja przedstawia się odmiennie o tyle, że normodawca musi się liczyć z istnieniem przewagi producenta i kształtować prawa i obowiązki stron tak, aby wyrównać słabszą pozycję zamawiającego w interesie gospodarki narodowej. Jak długo trwa wysokie napięcie działalności inwestycyjnej, jak długo usztywnione ceny nie będą cenami równowagi rynkowej — cały wysiłek wiedzy prawniczej musi kierować się ku obmyśleniu takich instytucji prawnych, które by nie pozwoliły producentom na wykorzystanie ich przewagi ekonomicznej w stosunkach z nabywcami.

W tym kierunku działają następujące rygory:

W odniesieniu do artykułów „deficytowych”, jak również do wykonawstwa robót wprowadzony został system administracyjnego rozdzielnictwa. Nawet w dziedzinach nie objętych tym systemem dostawca lub wykonawca robót nie może odmówić przyjęcia zamówienia bez dostatecznie uzasadnionej przyczyny. Jeżeli pertraktacje nie prowadzą do uzgodnienia warunków umowy, sprawy sporne rozstrzyga komisja arbitrażowa na wniosek jednej ze stron (tzw. spory przedumowne). Od odpowiedzialności za niewywiązanie się ze zobowiązania zwalniają dostawcę czy wykonawcę tylko przyczyny o charakterze siły wyższej lub wypadku losowego. Odpowiedzialność przyjmuje z reguły postać kary umownej, której wysokość minimalna jest ustalona przez przepisy. Strony są obowiązane do dochodzenia kar umownych (o ile od tego obowiązku nie zwolni organ nadrzędny). Ochronie nabywcy służy specjalna odpowiedzialność dostawcy-wykonawcy za wady i braki — tzw. rękojmia, a ponadto co do szeregu artykułów przemysłowych obowiązuje dostawcę udzielanie gwarancji. Wyliczenie to nie jest wyczerpujące, ale chodzi tu o wskazanie głównych problemów prawnych i wysnucie wniosku, że przecież zabiegi te dają tylko połowiczne skutki. Płynie stąd też

teoretyczny wniosek, że narzucone stosunkom umownym w obrocie rygory nie należą koniecznie do cech strukturalnych przyjętego systemu planowania i zarządzania. W tych dziedzinach, gdzie istnieje pewna równowaga rynkowa, tj. przy danych cenach rynek jest względnie dobrze zaopatrzony i nabywca może sobie pozwolić na stawianie wymagań, np. na rynku konfekcyjnym, potrzeba stosowania specjalnych rygorów i sankcji automatycznie odpada.

\*

Kierunki zmian w systemie planowania i zarządzania gospodarką narodową w latach 1966—1970 uchwalone w roku 1965 przez IV Plenum KC PZPR powinny, w miarę ich realizacji, przynieść korzystne zmiany również w kształtowaniu się stosunków wymiennych między jednostkami gospodarki uspołecznionej. Takie zmiany, jak ograniczenie dyrektywności zadań planowych, reforma układu i funkcjonowania cen, pewna stabilizacja funduszków przedsiębiorstw, wysunięcie na czoło mierników sprawności przedsiębiorstw wskaźnika rentowności, a nade wszystko głębokie zmiany w systemie finansowania inwestycji, które powinny doprowadzić do zmniejszenia napięcia między zadaniami inwestycyjnymi a możliwościami ich realizacji, a tym samym do zredukowania zjawisk „rynku producenta” — muszą spowodować poważny wzrost znaczenia dobrowolnych porozumień i umów, a sprowadzenie do roli marginesowej decyzji administracyjnych w sprawach obrotu. Innymi słowy, oznaczać to będzie wzrost znaczenia prawa cywilnego w regulowaniu obrotu. Inna sprawa, czy i o ile uczestnikami tego obrotu pozostaną dotychczasowe przedsiębiorstwa państwowe; sprawa której wysunięcie uzasadnia postulowany przez IV Plenum wzrost zadań zjednoczeń. O ile z góry przewiduje się (w referacie Biura Politycznego KC) wchłonięcie przez niektóre zjednoczenia przedsiębiorstw w ten sposób, że zjednoczenia te staną się formalnie przedsiębiorstwami wielozakładowymi, o tyle nie można przewidzieć, jak faktycznie ułożą się stosunki między innymi zjednoczeniami a zgrupowanymi w nich przedsiębiorstwami. Ta sprawa stanowi również z punktu widzenia prawnego najbardziej newralgiczny punkt projektowanych reform.

*Dyzma Gałaj*

## PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO ŹRÓDŁO PRZEOBRAŹEN SPOŁECZNYCH W REJONIE UPRZEMYSŁAWIANYM

Era przemysłu nadeszła po erze rolnictwa i rzemiosła. Historyczną rolą przemysłu było i jest nadal m. in. przeobrażenie ekonomiki i kultury krajów rolniczych. W różnych krajach w różnym to następowało czasie, różna była i jest dynamika przemian, ale wszędzie, gdzie rozwija się przemysł, maleje udział rolnictwa w szybko rosnącym dochodzie narodowym, maleje liczba zatrudnionych w rolnictwie, rosną miasta, postępują procesy urbanizacyjne, przekształca się w takim kraju całokształt stosunków społecznych. Społeczeństwo tradycyjne unowocześnia się i staje się społeczeństwem uprzemysłowionym. Staje się ono społeczeństwem, w którym organizacja wytworzona najpierw w przemyśle zostaje przeniesiona powoli na inne dziedziny pracy; zasady naukowej organizacji obejmują wszystkie rodzaje przedsiębiorstw, a stopniowo także i życie prywatne<sup>1</sup>. W ten sposób przemysł, wytwarzający własną organizację pracy, stosunki międzyludzkie, właściwe sobie rodzaje grup, miary wartości człowieka — stwarza stopniowo własną cywilizację, w której te stosunki, grupy, systemy wartości zostają przeniesione na całe społeczeństwo<sup>2</sup>.

Proces przemian zmierzających ku stosunkom industrialnym dokonuje się w ciągłych konfliktach między tradycyjnymi i nowoczesnymi normami życia, a mnogość konkretnych sytuacji

---

<sup>1</sup> Zobacz np. P. Meadows — *The Culture of Industrial Man*, Lincoln 1950.

<sup>2</sup> Zobacz J. Szczepański — *Stan badań nad społecznymi procesami industrializacji*. „Studia Socjologiczne” 1964, nr 3.

wyrażających owe przemiany układa się w prawidłowości identyczne lub podobne niezależnie od czasu i szerokości geograficznej, w której ów proces przemian się rozwija. W warunkach kapitalizmu przemiany te dokonują się w sposób bardziej żywiołowy, w socjalizmie natomiast przebiegi rozwojowe są zaplanowane, co jednak nie oznacza, aby dokonywały się bez konfliktów i różnego rodzaju nieprzewidzianych wynaturzeń. W konkretnej rzeczywistości ścierają się ze sobą treści kilku formacji społeczno-ekonomicznych i dlatego teoria formacji jest najbardziej twórczym punktem wyjścia do badań nad przemianami społecznymi wywołanymi rozwojem przemysłu.

Tak się przedstawia rzecz w makroskali — w kraju, w grupie krajów, w świecie. Suma przedsiębiorstw przemysłowych, reprezentując określony potencjał ekonomiczny, oddziałuje na globalne społeczeństwo, na jego sposób pracy, zainteresowania ekonomiczne i kulturalne, na postawy i sposoby życia. W Polsce Ludowej przemysł doprowadził do tego, że znacznie wzrosła ludność miast, zatrudnieni w rolnictwie stanowią już niespełna 40% ogółu zatrudnionych, a wskaźnik produkcji artykułów przemysłowych wzrósł w roku 1963 w stosunku do 1938: energii elektrycznej o 1100%, węgla kamiennego o 336%, stali surowej o 693%, cementu o 504% itd.<sup>3</sup> Jest rzeczą zrozumiałą, że skrajne poziomy zużycia np. energii elektrycznej w dwóch różnych krajach świadczą o zdecydowanie różnych poziomach życia gospodarczego i kultury społeczeństw narodowych tych krajów.

Jednakże proces przeobrażania się społeczeństw rolniczych w uprzemysłowione nie dokonuje się równomiernie we wszystkich okęgach danego kraju. Realizuje się on bowiem przez rozwój konkretnych zakładów przemysłowych, których wpływ na społeczeństwo wyraża się w dwóch formach: przez *współdziałanie* w działaniu całego przemysłu jako podstawowego działu gospodarki narodowej, stanowiąc ogniwo całego systemu i podporządkowując się temu systemowi, i równocześnie przez *bezpośrednie* oddziaływanie zakładu na osiedle, w którym ten zakład został wybudowany, na inne zakłady pracy w tym osiedlu, na urządze-

<sup>3</sup> *Rocznik Statystyczny 1964*, s. 555.



nia komunalne i socjalne, na życie rodzin, na stosunki pracy itd. Można zatem powiedzieć, że w każdym konkretnym kraju, niezależnie od ogólnego stopnia jego uprzemysłowienia, znajdują się dzielnice, których stopień uprzemysłowienia jest wyższy bądź niższy od przeciętnego, w każdym kraju znajdują się różnie zaawansowane pod względem uprzemysłowienia i urbanizacji regiony. Na przykład w Polsce 3 najbardziej uprzemysłowione województwa — katowickie, opolskie i wrocławskie oraz miasto Łódź, zatrudniały w 1960 roku 44% wszystkich osób zatrudnionych w przemyśle<sup>4</sup>. Konsekwencją tego jest m. in. gęstość zaludnienia, która np. w woj. katowickim wynosi około 352 osoby na 1 km<sup>2</sup> przy przeciętnej krajowej 97 osób, gdy w tym samym czasie w woj. białostockim wynosiła ona tylko 48 osób. Oczywiście cechy społeczeństwa zamieszkującego okręg śląski w porównaniu z cechami ludności obszarów rolniczych są inne, mimo że całe społeczeństwo Polski uczestniczy na równych prawach w ogólnych procesach rozwoju kraju. W woj. katowickim niepełna 25% ludności zamieszkuje wieś, przy czym z kolei połowa mieszkańców wsi łączy dodatkowo pracę w rolnictwie ze stałą pracą poza rolnictwem, gdy w północnych i wschodnich regionach kraju ludność wiejska stanowi prawie 70%<sup>5</sup>.

Tak więc konkretny zakład przemysłowy oddziałuje bezpośrednio na swoje najbliższe otoczenie, powodując w nim określone zmiany. Rejony uprzemysławiane podlegają zatem dwojakim rodzajom wpływu przemysłu: wpływom wynikającym z ogólnego rozwoju przemysłu i wpływom konkretnego zakładu działającego w pobliżu. W niniejszym referacie zajmiemy się procesami związanymi z tym drugim rodzajem oddziaływania przemysłu, traktując zakład jako czynnik przeobrażenia rejonu rolniczego w rejon przemysłowy. Uwagi nasze będą oparte głównie na doświadczeniach uzyskanych w badaniach prowa-

<sup>4</sup> Zobacz K. Secomski — *Problemy industrializacji Polski w okresie planu perspektywicznego ze szczególnym uwzględnieniem nowych rejonów przemysłowych*. „Zeszyty Badań Rejonów Uprzemysławianych” 1963, nr 5.

<sup>5</sup> 5-procentowa reprezentacja spisu powszechnego 1960 r., GUS; M. Dziewicka — *Chłopi-robotnicy*, Warszawa 1963.

dzonych przez Komitet i Zakład Badań Rejonów Uprzemysławianych PAN.

Przez *rejon uprzemysławiany* rozumiem obszar, którego dotychczasowy rozwój dokonywał się w związku z oddziaływaniem przemysłu jako całej dziedziny gospodarki narodowej i wykazywał cechy typowe, obszar, na którym wpływ przemysłu zaznaczał się w sposób stosunkowo łagodny i powolny, obszar z dużym udziałem rolnictwa i ludności wiejskiej, na którym w pewnym momencie zlokalizowany został wielki zakład przemysłowy, którego wielkość ma znaczenie dla rejonu głównie ze względu na skoncentrowanie w nim często wielomiliardowych nakładów finansowych, co w konsekwencji oznacza koncentrację najróżnorodniejszych bodźców prowadzących do przeobrażeń gospodarczego i społeczno-kulturalnego życia w takim rejonie. Jeśli np. w rejonie płockim nakłady inwestycyjne w latach 1956—1960 wyniosły razem 100, to w roku 1961, a więc w roku wstępnych wydatków na budowę Mazowieckich Zakładów Rafineryjnych i Petrochemicznych wydatkowano 150, w 1962 — 300, w 1963 — 477, a w 1964 — 506.

W związku z lokalizacją wielkiego zakładu przemysłowego, którego koszt budowy jest bardzo wysoki (Zakłady Petrochemiczne w Płocku będą kosztowały powyżej 10 mld zł), można bez większego ryzyka postawić hipotezę, że fakt ten natychmiast wywoła co najmniej dwa ważne skutki dla danego obszaru: kształtowanie się wielotysięcznej załogi spowoduje nowy układ w zasobach siły roboczej, a także nowe stosunki organizacyjne pracy w istniejących już zakładach produkcyjnych i usługowych oraz w rolnictwie. Dynamikę wzrostu liczby mieszkańców Płocka ilustrują następujące liczby: w roku 1950 — 33 tys., w 1960 — 44,3 tys., w 1961 — 47,7 tys., w 1962 — 50,8 tys., w 1963 — 54,5 tys., w 1964 — 57,9 tys. Jeszcze większą dynamikę wykazuje zatrudnienie. Jeśli zatrudnionych ogółem było w 1950 roku 10 tys., to w 1960 — 16,3 tys., a w 1964 — 27,9 tys. osób. W tych samych latach zatrudnionych w przemyśle było kolejno: 3,6 tys., 6,7 tys. i 11,4 tys. osób. W budownictwie w 1957 roku pracowały 823 osoby, w 1960 — 3 183, a w 1964 — 6 650 osób. Tak szybki wzrost zatrudnienia powoduje oczywiście zmiany w stosunkach

również na wsi. Wystarczy na razie stwierdzić, że liczba dojeżdżających do pracy w Płocku wynosiła w 1950 roku tylko 670 osób, podczas gdy w 1962 roku — a więc w roku budowy Zakładów Rafineryjnych i Petrochemicznych — 4 900 osób.

Drugim ważnym skutkiem lokalizacji wielkiej inwestycji i dynamicznego wzrostu zatrudnienia jest napływ znacznych środków finansowych, jakie miejscowe społeczeństwo otrzymuje w ramach funduszu płac. Wskaźnik sumy płac wzrósł w Płocku ze 100 w roku 1955 do 344 w 1964<sup>6</sup>.

Ten fakt z kolei musi zmieniać sytuację rodzin zatrudnionych w związku z nowo powstającym zakładem. Zmieniają się potrzeby tych rodzin, co zmusza różnego rodzaju instytucje do zmiany ich dotychczasowej działalności, która — być może — była wystarczająca dla rejonu rolniczego, lecz stanowczo nie zaspokaja potrzeb ludności związanej z budową i funkcjonowaniem wielkiego obiektu przemysłowego.

Dotychczasowe pojęcia i postawy ludności wobec różnego rodzaju karier zawodowych i społecznych, wobec autorytetów trwających w ustabilizowanych układach społecznych wsi i miasta muszą się zmieniać wraz ze zmianami funkcji „starych” zakładów i instytucji. Duży w przeszłości autorytet i znaczenie Fabryki Maszyn Żniwnych w Płocku zmalały znacznie, gdy rozpoczęła się budowa Zakładu Petrochemicznego, który będzie w przyszłości zatrudniał ponad 10 tys. ludzi, i w którym jedno miejsce pracy będzie kosztowało grubo ponad 1 mln zł<sup>7</sup>.

Rejon uprzemysławiany jest swoistą miniaturą stosunków i procesów, jakie powstają i rozwijają się w całym uprzemysławiającym się kraju. Jest to jednak, podkreślmy z naciskiem, miniatura o cechach nieco karykaturalnych. Wynikają one z faktu, że wielka koncentracja bodźców przeobrażających stan dotychczasowy, wprowadzających nowe instytucje — nowe systemy czynności instytucji starych — kształtuje nowe typy osobowo-

<sup>6</sup> Zobacz J. Chojnacki — *Płock w liczbach*. „Notatki Płockie” 1965, nr 1.

<sup>7</sup> Jednym z pierwszych socjologów, który podjął badania w rejonie uprzemysławianym, był Władysław Markiewicz (zob. jego pracę: *Społeczne procesy uprzemysłowienia*, Poznań 1962).

ści<sup>8</sup>, dokonuje zmian w sposób bardziej rewolucyjny, aniżeli w całym kraju. W związku z tym w rejonach takich cały utrwalony wiekami porządek ulega dość bezceremonialnemu pogwałceniu, w wyniku czego łatwo dostrzec szereg deformacji i zaburzeń, których w skali masowej i w długim okresie przekształcania społeczeństwa przez rodzimy przemysł bądź nie ma wcale, bądź pojawia się tylko ich ślad. Jednakże istota tych przeobrażeń zarówno w skali masowej, jak i w małych rejonach uprzemysławianych jest ta sama: „Organizacja wytworzona najpierw w przemyśle — pisze J. Szczepański — zostaje powoli przeniesiona na inne dziedziny pracy; zasady naukowej organizacji obejmują wszystkie rodzaje przedsiębiorstw, a stopniowo także i życie prywatne... Ten proces przenoszenia jest połączony z działaniem rozkładowym na istniejące już formy życia społecznego i systemy wartości, a więc proces przechodzenia od społeczeństwa tradycyjnego do społeczeństwa »organizacyjnego« jest połączony ze zjawiskami dezorganizacji społecznej, przy czym trzeba podkreślić, że społeczeństwo przemysłowe posiada wiele wewnętrznych napięć i konfliktów, tzn. wywołuje sytuacje powodujące napięcia i konflikty między jednostkami, grupami oraz napięcia psychiczne w osobowości jednostki. Wszystkie te napięcia i konflikty prowadzą do wzmożonego występowania neuroz i zjawisk dezorganizacji osobowości”<sup>9</sup>. Wszystkie te zjawiska występują w rejonach uprzemysławianych. Występują tu one jednak wyraźniej niż w skali całego kraju, łatwiej są dostrzegalne, a przez to skutek empirycznych badań może być znacznie większy. Wnioski o charakterze przeobrażeń zachodzących w rejonach uprzemysławianych nie mogą być, rzecz jasna, wprost przenoszone na stosunki całego uprzemysławiającego się kraju i jego społeczeństwa, mogą jednak być zarówno uzupełnieniem wielu dochodzeń naukowych, jak zwłaszcza mogą inspirować kierunki badań oraz pewne eksperymenty rozwiązań praktycznych.

Rejon uprzemysławiany w jego polskim obrazie lat sześćdziesiątych cechuje się jeszcze i tym, że następuje w nim teoretycz-

<sup>8</sup> Zobacz „Zeszyty Badań Rejonów Uprzemysławianych” 1962, nr 1.

<sup>9</sup> J. Szczepański — op. cit.

nie bardzo interesujące, a praktycznie bardzo ważne, bo konfliktowe zderzenie form pracy i życia oraz organizacyjnych form społeczności, które — z jednej strony — reprezentują bardzo nowoczesne przedsiębiorstwo przemysłowe z jego daleko posuniętym społecznym podziałem pracy, skomplikowanymi procesami technologicznymi, swoistą skalą wartości zawodowych i moralnych załogi i naczelnym miejscem nie tylko w rejonie, lecz w całym kraju, i z drugiej — formy reprezentowane przez chłopskie, drobnotowarowe, własne gospodarstwa rolne, w których tradycyjne sposoby pracy i życia rodzin chłopskich utrwaliły się nadzwyczaj silnie, i które nadal są punktem wyjścia do tworzenia się charakterystycznych dla społeczności lokalnych norm moralnych i obyczaju w stosunkach społecznych wsi. Fakt, że rozwój głównego zakładu przemysłowego w takich rejonach, jak również rozwój inwestycji towarzyszących jest w praktyce owych rejonów planowany w sposób maksymalnie dokładny, a równocześnie rolnictwo jest pozostawione własnemu losowi — bez planu w zakresie pozyskiwania przez przemysł siły roboczej na wsi, bez planu inwestycyjnego, bez zapewnienia planowego rozwoju różnego rodzaju usług dla rolnictwa i ludności wiejskiej, które by mogły skutecznie przybliżać warunki pracy i życia ludności chłopskiej do nowoczesnych warunków ludności zatrudnionej i żyjącej w mieście<sup>10</sup> — jest istotnym wyrazem różnic w warunkach pracy i życia ludności rejonu uprzemysławianego.

Trudno dziś odpowiedzialnie mówić o prawidłowościach rozwoju w określonym typie rejonu uprzemysławianego, gdyż wiedza nasza w większym stopniu dotyczy skutków industrializacji w makroskali, niż w zasięgu konkretnego zakładu przemysłowego. Komitet i Zakład Badań Rejonów Uprzemysławianych znajdują się dopiero na progu badań, w okresie gromadzenia podstawowych materiałów i początkowych dociekań empirycznych oraz w okresie konstruowania — w oparciu o uzyskane materiały — hipotez rozwoju i badań. Grupy zjawisk społeczno-ekonomicznych i kulturalnych, które przedstawione zostaną poniżej,

---

<sup>10</sup> Zobacz S. Ignar — *Jak należy wykorzystać wpływ uprzemysłowienia kraju na rolnictwo*. „Wieś Współczesna” 1963, nr 3.

należy traktować jako kompleksy spraw ulegających szybkim zmianom w rejonach uprzemysławianych i zarazem jako grupy tematów, których badanie bądź już zostało rozpoczęte, bądź będzie podjęte w najbliższej przyszłości<sup>11</sup>.

Wychodząc z założenia, że badane procesy stanowią kompleks wzajemnie się przenikających zagadnień, będzie nadal rozwijany i ulepszany kompleksowy sposób badań: równocześnie przez przedstawicieli wielu dyscyplin, a zwłaszcza przez ekonomistów i socjologów. Wtedy bowiem łatwiej jest dostrzec i opisać nie tylko obiektywny stan badanego obrazu, ale również mechanizm oddziaływania oraz formy kształtowania się nowych kierunków społeczno-ekonomicznego i kulturalnego życia w badanym rejonie. Postulat badań procesów zakłada badania kompleksowe, ciągłe, a metody i techniki badawcze różne; powinny to być metody, przy pomocy których mogą być skutecznie badane struktury (agrarna, społeczno-zawodowa, instytucji, układów przestrzennych itp.), dokonywane monograficznie opisy instytucji i małych grup, oraz metody badań poprzez dokumenty osobiste, pamiętniki, kroniki, zyciorysy, skargi i zażalenia itp.

\*

Jedną z podstawowych dziedzin życia w rejonie uprzemysławianym, w której powstający zakład przemysłowy powoduje daleko idące zmiany, są: struktura społeczno-zawodowa ludności, zasoby siły roboczej i stosunki pracy.

Mazowieckie Zakłady Rafineryjno-Petrochemiczne w Płocku korzystały w okresie budowy z niewykwalifikowanej siły roboczej, przeważnie pochodzenia wiejskiego. W roku 1950 dojeżdżało do pracy zaledwie 670 osób, natomiast w 1960 roku — 1 960,

<sup>11</sup> Wśród rejonów uprzemysławianych objętych badaniami prowadzonymi przez Komitet i Zakład Badań Rejonów Uprzemysławianych PAN należy wymienić płocki, puławski, tarnobrzeski, koniński, lubińsko-głogowski i bełchatowski. Badania są prowadzone przez środowiska naukowe: warszawskie, krakowskie, poznańskie, wrocławskie, łódzkie i lubelskie. Komitet, stosując różne formy koordynacji, opracowuje generalne założenia planu badań, zapewnia możliwość publikacji wyników badań, gromadzi materiały i bibliografię, finansuje najważniejsze kierunki badań, prowadzi konwersatorium metodologiczne.

w 1961 — 4 140, w 1962 — 4 900, a w 1964 — 4 610<sup>12</sup>. Jednakże wśród tych osób wiele kandyduje do przeniesienia się na stałe do miasta, co w konsekwencji zmieni strukturę społeczno-zawodową ludności rejonu. Zmieni się oczywiście stosunek między liczbą ludności zatrudnionej w rolnictwie i poza rolnictwem, bo tak się dzieje we wszystkich rozwijających przemysł krajach i rejonach, ale w interesującym nas konkretnym rejonie jest możliwe szczegółowsze zbadanie intensywności podejmowania pracy poza rolnictwem przez ludność chłopską w różnych grupach obszarowych gospodarstw, we wsiach różnie położonych w stosunku do głównego miejsca pracy pozarolniczej, w różnych grupach wieku, wykształcenia, w różnych pod względem liczebności rodzinach itp. Obserwacje procesu podejmowania pracy pozarolniczej w rejonie płockim zwracają uwagę na powstawanie zjawiska stopniowego zmniejszania się liczby osób zatrudnionych w rolnictwie w całym rejonie przy równoczesnych, bardzo nierównomiernych zmianach w jego poszczególnych strefach<sup>13</sup>. Jeśli bowiem w strefach położonych dogodnie wobec Zakładów Rafineryjno-Petrochemicznych liczba podejmujących pracę poza gospodarstwem jest, mimo stosunkowo małych rezerw siły roboczej, bardzo duża, to w strefach oddalonych od linii komunikacyjnych zatrudnienie poza rolnictwem przy dużych rezerwach jest stosunkowo małe. Jeśli np. udział osób zatrudnionych poza gospodarstwem rolnym wśród ogółu ludności w wieku produkcyjnym wynosił w 1961 roku w trzech położonych stosunkowo blisko Zakładów Petrochemicznych gromadach: Brudzeń, Rogozina i Zagoty 15<sup>0</sup>/<sub>100</sub>, 11,3<sup>0</sup>/<sub>100</sub> i 15<sup>0</sup>/<sub>100</sub>, to w oddalonej gromadzie Góra tylko 6,8<sup>0</sup>/<sub>100</sub><sup>14</sup>. Szczegółowsze badania nad poszczególnymi gromadami zwracają uwagę na znaczne zróżnicowanie poszczególnych wsi w gromadzie. Wsie położone blisko linii autobusowych bądź

<sup>12</sup> Zobacz J. Chojnacki — *Płock w liczbach*. „Notatki Płockie” 1965, nr 1.

<sup>13</sup> Zobacz K. Miękus — *Rezerwy siły roboczej oraz problemy zatrudnienia w Płockim Okręgu Przemysłowym*. „Zeszyty Badań Rejonów Uprzemysławianych” 1962, nr 2.

<sup>14</sup> A. Szemberg — *Z badań struktury agrarnej rejonu Płocka*. „Zeszyty Badań Rejonów Uprzemysławianych” 1962, nr 2.

kolejowych wykazują znacznie wyższe zatrudnienie w zawodach pozarolniczych, aniżeli wsie nieco odleglejsze<sup>15</sup>, z czego narzuca się wniosek, że powstający w rejonach rolniczych zakład przemysłowy dokonuje rewolucyjnych zmian przede wszystkim w strukturze społeczno-zawodowej ludności wiejskiej we wsiach korzystnie położonych w stosunku do przemysłowego zakładu pracy. Ma to oczywiście znaczenie nie tylko dla teorii stosunków między przemysłem i rolnictwem, lecz także dla praktyki rozwoju takiego rejonu. Różny stopień korzystania z zatrudnienia pozarolniczego atrakcyjnego dla ludności chłopskiej powoduje pogłębianie się dysproporcji między sposobami pracy i życia ludności wiejskiej na stosunkowo małym obszarze. W konsekwencji może to prowadzić do szeregu zjawisk o charakterze konfliktowym, w tym także do obniżenia produkcji w wielu gospodarstwach, z których została wyssana przez zakład przemysłowy siła robocza. Dotyczy to zwłaszcza gospodarstw chłopskich o obszarze średnim i większym oraz PGR.

Lokalizacja, budowa i uruchomienie zakładu przemysłowego w rolniczym rejonie z całą jaskrawością wydobywają problem ludności dwuzawodowej, tzw. chłopów-robotników. Są to tacy chłopi-rolnicy, którzy, prowadząc gospodarstwo, równocześnie stale wykonują pracę zawodową poza gospodarstwem. Jest to kategoria licznie występująca w rejonach o dużym nasileniu przemysłu i przeludnienia agrarnego. Liczba chłopów-robotników wynosiła w całym kraju w 1960 roku 824 tys. osób, stanowiąc nieco powyżej 20% wszystkich właścicieli gospodarstw rolnych. Badania płockie wykazują, że traktowanie tej grupy jako zjawiska jednorodnego i ferowanie wyroków o wartości ich gospodarstw i miejscu w społeczno-zawodowej strukturze naszego społeczeństwa jest zupełnie nieuzasadnione, gdyż grupa ta jest wielce zróżnicowana. Mazowieckie Zakłady Petrochemiczno-Rafinerijne wzmogły oczywiście dynamikę powstawania tej grupy w rejonie płockim, wzmogły ją przede wszystkim w strefie najbliższej Zakładów, ale dokładniejsze obserwacje zwracają uwagę na fakt, że wartość produkcyjna gospodarstw chłopów-robotni-

<sup>15</sup> D. Gałaj — *Chłopi-robotnicy wsi płockiej*, Warszawa 1964.



ków porównywana z wartością gospodarstw chłopów-rolników (w identycznych grupach obszarowych) jest różna w różnych grupach obszarowych. Oto w gospodarstwach najmniejszych (do około 1,5 ha), w gospodarstwach położonych we wsiach o dogodnych warunkach komunikacyjnych i w gospodarstwach, których właściciele mają stosunkowo długi staż pracy poza rolnictwem, wartość produkcji w gospodarstwach chłopów-robotników jest nie tylko nie mniejsza, jak to potocznie się stwierdza, lecz nieco wyższa<sup>16</sup>. Ma to niewątpliwie istotne znaczenie dla kształtowania prawidłowych stosunków między przemysłem i rolnictwem i dla struktury społeczno-zawodowej w rejonach uprzemysławianych.

Zlokalizowany w rejonie rolniczym zakład przemysłowy dokonuje zmian w strukturze społeczno-zawodowej ludności, w układzie przemysł—rolnictwo lub wieś—miasto, a także w mieście. W Płocku w 1957 roku zatrudnionych było w przemyśle 6 566 osób, co stanowiło 57,1% ogółu zatrudnionych, natomiast w 1964 roku pracowało w przemyśle płockim 11 445 osób, lecz stanowiły one tylko 41% ogólnego zatrudnienia. Zatrudnienie w budownictwie natomiast wzrosło w tym czasie z 7,1% do 24%, a w obrocie towarowym z 8,6% do 10%<sup>17</sup>. Udział innych działów w ogólnym zatrudnieniu, mimo znacznego wzrostu w liczbach bezwzględnych, zmalał. Jednakże wiodącą pozycją zatrudnienia w Płocku jest suma zatrudnienia w przemyśle i budownictwie, którego silna dynamika jest związana prawie wyłącznie z budową Petrochemii oraz inwestycji towarzyszących. W liczbach bezwzględnych jest to wzrost z 7 389 do 17 995 osób. Zmiana struktury społeczno-zawodowej ludności płockiej nie wyraża się w zasadniczej zmianie zatrudnienia w poszczególnych działach gospodarki narodowej, lecz przede wszystkim w zmianach podziału wewnątrz poszczególnych działów na pracowników kwalifikowanych i bez kwalifikacji. Pod tym względem nastąpiły da-

<sup>16</sup> Zobacz D. Gałaj — *Chłopi-robotnicy wsi płockiej*, Warszawa 1964; F. Kolbusz — *Wpływ uprzemysłowienia kraju na społeczno-ekonomiczny charakter indywidualnych gospodarstw chłopskich*, Warszawa 1964.

<sup>17</sup> Materiały Komisji Planowania Gospodarczego w Płocku.

leko idące zmiany — przede wszystkim w zakładzie produkcyjnej Mazowieckich Zakładów Petrochemicznych w stosunku do załóg robotniczych minionych lat, ale także w zakładach budowlanych, które pracują w znacznym stopniu przy pomocy zmechanizowanego sprzętu<sup>18</sup>. Olbrzymia większość załogi Zakładów ma kwalifikacje zawodowe, w tym znaczna część — bardzo wysokie. Ten fakt jest podstawą zmian w strukturze załogi robotniczej Zakładów Petrochemicznych, a w konsekwencji również w strukturze załóg innych zakładów pracy.

Istotną sprawą w rejonach uprzemysławianych jest kształtowanie się załogi produkcyjnej zakładu głównego. Zakład ten, oddziałując na cały rejon, sam przechodzi kolejne etapy rozwoju. Etap stabilizacyjny kadry inżyniersko-technicznej oraz robotników budowlanych budującego się zakładu, zakładów i instytucji towarzyszących, tworzenie zrębów załogi produkcyjnej, werbunek fachowców, podejmowanie przez nich stałej pracy i wrastanie w nowe środowisko społeczne, a nade wszystko problem przekształcenia się załogi budowlanej złożonej z ludności zamieszkującej dany rejon w załogę produkcyjną jest dla teorii rozwoju rejonu uprzemysławianego, jak i dla praktyki utrwalania się nowych stosunków w tym rejonie, sprawą wielkiej wagi. Wymagają więc owe problemy dalszej wnikliwej obserwacji.

Gwałtowny wzrost liczby zatrudnionych w rejonie uprzemysławianym, ogólny wzrost liczby mieszkańców, przejście wielu osób do grup uprawnionych do korzystania z tzw. płacy socjalnej (z ubezpieczeń społecznych, urządzeń socjalnych), napływ znacznej ilości środków pieniężnych poprzez fundusz płac — wywołuje u mieszkańców danego rejonu nowe potrzeby, a władze państwowe zmusza do wysiłku w zaspokajaniu ich w możliwie jak najwyższym stopniu. Żywiołowe narastanie potrzeb mieszkaniowych, oświatowych, komunikacyjnych itd. wymaga od miejscowych i wyższych władz starannej działalności planistycznej i konsekwencji w realizacji zamierzeń. Stopień zaspokajania potrzeb ludności uprzemysławianego rejonu ma istotny wpływ na

<sup>18</sup> W. Kościalkowski, J. Korszyński — *Wstępne rozpoznanie struktury załogi robotniczej „Petrobudowy” w Płocku*. „Zeszyty Badań Rejonów Uprzemysławianych” 1962, nr 2.

efektywność inwestycji głównej. Można podać przykładowo, że ułatwienie dojazdów do pracy przez rozwój sieci dróg i komunikacji pozwala na maksymalne wykorzystanie rezerw siły roboczej rejonu. Podobnie np. dobra organizacja sieci urządzeń społecznych pozwala na pełne korzystanie z siły roboczej kobiet, na pogłębianie się społecznego podziału pracy itd. Rozwijająca się w ten sposób infrastruktura rejonu uprzemysławianego, będąc podstawą rozwoju i stabilizacji rzeczowej bazy społeczeństwa w takim rejonie, wpływa także na funkcjonowanie zakładu głównego, na efekty jego produkcyjnego i społecznego działania.

Jest rzeczą zrozumiałą, że dysproporcja między siłą wielorakich bodźców płynących z zakładu głównego jako organizatora nowych procesów w rejonie uprzemysławianym a instytucjami, które towarzyszą owemu rozwijającemu się zakładowi, lecz w życie takiego rejonu wchodzi z konieczności z pewnym opóźnieniem, wywołuje szereg wynaturzeń, wynikających z zakłóceń w kolejności rzeczy, jakie mają miejsce w „normalnym” przechodzeniu społeczeństw do industrialnej fazy, a jakie pojawiają się w warunkach rozwoju przyspieszonego, któremu nadają bieg decyzje planistyczne podejmowane nie zawsze w porę i — ze względu na ich ważność — nie zawsze we właściwej kolejności. Dysproporcje w rozwoju zakładu głównego i zakładów towarzyszących wywołują więc stany, w których rodzące się potrzeby nie są we właściwy sposób zaspokajane, a w związku z tym poczucie stabilizacji w pracy i życiu załóg pracowniczych rejonu uprzemysławianego jest stosunkowo małe, co z kolei wpływa na ich stosunek do pracy produkcyjnej<sup>19</sup>.

A więc problem zgodności rozwoju zakładu głównego i inwestycji towarzyszących, tworzących strukturalną podstawę nowego układu stosunków organizacyjnych społeczeństwa rejonu, należy w praktyce rozwoju takiego rejonu do bardzo istotnych. Jest to problem mało znany, a dla uniknięcia deformacji i strat — zarówno w skali jednego rejonu, jak i w skali kraju — konieczny do poznania.

Szczególnie interesujące doświadczenia zostały zebrane przez

<sup>19</sup> Zobacz zwłaszcza W. Markiewicz — *Spoleczne procesy uprzemysłowienia*, Poznań 1962.

Komitet i Zakład Badań Rejonów Uprzemysławianych PAN w dziedzinie kształtowania się stosunków między przemysłem a rolnictwem w rejonach uprzemysławianych<sup>20</sup>. Rozwój tych stosunków kształtuje się według określonych zasad: jądrem zainteresowań jest zakład główny, wobec którego działalność organizacyjna jest zaplanowana na stosunkowo długi okres — aż do stabilizacji (asortymentowej, wartościowej i wszelkiej innej) produkcji. W planach tych przewidziana jest szczegółowo cała droga rozwoju zakładu. W drugiej kolejności — czasowej, finansowej itp. — powstaje sieć instytucji i urzędzeń stanowiących dziedzinę zjawisk bezpośrednio lub pośrednio związanych z zakładem głównym, ułatwiających i warunkujących jego funkcjonowanie. Natomiast rozwój rolnictwa i społeczno-kulturowych stosunków wsi w rejonach uprzemysławianych dokonuje się żywiłowo jako następstwo zjawisk zaistniałych w związku z powstaniem głównego zakładu przemysłowego oraz inwestycji towarzyszących.

W regionalnych planach rozwoju takich rejonów, jak płocki, tarnobrzeski, puławski, legnicko-głogowski i wielu innych, jest szczegółowo zaplanowana nie tylko wielkość produkcji i rozmiar usług zakładów przemysłowych oraz instytucji społeczno-gospodarczych i kulturalnych, ale również niezbędne środki inwestycyjne, fundusz osobowy itp. Wszystkie te czynności w planach są zazwyczaj poprawnie sprzężone i tworzą funkcjonalnie rozwijającą się całość. Natomiast o rolnictwie planiści wiedzą tyle, że musi się ono rozwijać — do wysokości  $x$  kwintali zbóż z 1 *ha*,  $y$  pogłowia zwierząt inwentarskich na 100 *ha* użytków rolnych itp. Planowanie drogi dojścia do przewidywanego poziomu produkcji nie istnieje<sup>21</sup>. Punktem wyjścia do takiego stanowiska jest znana teoria, że rolnictwo w sposób spontaniczny będzie się dopasowywało do warunków wytworzonych przez przemysł jako

<sup>20</sup> Do końca 1964 roku opublikowano w tym zakresie 34 pozycje, z tego 4 książkowe.

<sup>21</sup> Zobacz materiały konferencji w sprawie planowania w rejonach uprzemysławianych odbytej przez Komitet Badań Rejonów Uprzemysławianych PAN i Komisję Planowania przy Radzie Ministrów w dniu 27 kwietnia 1964 r. („Zeszyty Badań Rejonów Uprzemysławianych” 1964, nr 10).

wiodącą siłę rozwoju gospodarki narodowej. Poziom produkcji rolniczej krajów wysoko uprzemysłowionych jest tego dobitnym dowodem. Jest to rolnictwo reprezentujące istotnie wysoki poziom produkcji. Analogicznie zatem rolnictwo rejonu płockiego, puławskiego, tarnobrzeskiego itd. powinno iść, zdaniem planistów, tą samą pozytywną drogą rozwoju, jak rolnictwo krajów już uprzemysłowionych, powinno iść tą drogą w sposób naturalny, bez planistycznej i organizatorskiej działalności władzy państwowej, bez konieczności wpływania w taki lub inny sposób na układ czynników produkcji rolniczej. Zakłada się osiągnięcie określonych kierunków i poziomu produkcji rolniczej, lecz nie planuje się metod i środków dojścia do tego poziomu, eliminując tym samym rolnictwo z kompleksu problemów wzrostu i rozwoju gospodarczego, a w konsekwencji również społeczno-kulturalnego, pospiesznie rozwijającego się rejonu.

A przecież rolnictwo rejonów uprzemysławianych faktycznie jest nieodłącznym czynnikiem gospodarki, a chłopskie rodziny nieodłącznym elementem społeczeństwa tych rejonów. Zakład przemysłowy pobudza do aktywności nie tylko miasta, lecz również wieś, a być może przede wszystkim wieś — przynajmniej tę, która znajduje się w bezpośrednim zasięgu zakładu. A więc całe rolnictwo i cały przemysł, a w rejonach uprzemysławianych kilkanaście lub kilkadziesiąt tysięcy chłopskich gospodarstw rolnych i kilkanaście lub kilkadziesiąt państwowych gospodarstw rolnych, kilkanaście tysięcy rodzin chłopów i robotników rolnych oraz główny zakład przemysłowy i towarzyszące mu w rozwoju zakłady i instytucje tworzą nierozłączny kompleks wzajemnie się przenikających i warunkujących sił. Zajmować się w warunkach rozwoju socjalistycznych stosunków produkcji tylko częścią tych sił, zapominając o reszcie, o całości, zakładać, że z rolnictwem „jakoś tam będzie”, to stanowisko stanowczo i błędne, i szkodliwe.

Teorii żywiłowego podążania rolnictwa (jako całości) za przemysłem (jako całością) — teorii niewątpliwie słusznej — przeciwstawić się wydaje konkretny układ stosunków między konkretnym rolnictwem i konkretnym zakładem przemysłowym zlokalizowanym w rejonie rolniczym. Zakład przemysłowy, będąc

jedną z komórek przemysłu krajowego, ma swój określony udział w pozytywnym wpływie na całe rolnictwo krajowe zgodnie z prawami panującymi w stosunkach między przemysłem i rolnictwem w ramach gospodarki narodowej. Lecz tenże sam zakład, np. Mazowieckie Zakłady Rafineryjno-Petrochemiczne w Płocku, na własny rachunek i tylko własnymi siłami w sposób specyficzny a konkretny wpływa na tok pracy i życia ludności rejonu płockiego. Przede wszystkim rozpoczyna od werbunku siły roboczej, w tym siły roboczej pochodzenia wiejskiego<sup>22</sup>. Gdyby stopień natężenia procesu wysysania siły roboczej z gospodarstw chłopskich w rejonie płockim przenieść na cały kraj, zatrudnienie wyraziłoby się liczbą około 1,5 mln mężczyzn w ciągu 2 lat, a gdyby przenieść na skalę krajową natężenie zatrudnienia występujące we wsiach dogodnie położonych w stosunku do głównego zakładu przemysłowego, jak np. w rejonie płockim we wsiach Brudzeń, Sikórz, Zagoty, Proboszczewice, Bronowo, Biała itp., to wtedy wyniosłoby ono w ciągu 2 lat około 3,5 mln osób, głównie mężczyzn. Oznacza to, że wraz z powstaniem i rozwojem zakładu przemysłowego w rejonie rolniczym — we wsiach, zwłaszcza położonych blisko zakładu przemysłowego i linii komunikacyjnych, zmieniają się stosunki pracy, stosunek do zawodu, do pracy rolniczej. W ślad za zmieniającymi się stosunkami pracy wkraczają sprzeczne z tradycją chłopską nowe elementy życia i kultury. Siłą sprawczą tych zmian jest zakład przemysłowy.

Zmiany zachodzące w rolnictwie rejonu uprzemysławianego są wielostronne. W niniejszym zwrócimy uwagę na zmiany w trzech dziedzinach rzeczywistości: w strukturze obszarowej gospodarstw rolnych, w kierunkach i w poziomie produkcji rolniczej.

Żaden z czynników wpływających na kształtowanie struktury agrarnej nie ma tak wielkiej mocy jak przemysł. Przykładem może być struktura obszarowa gospodarstw rolnych w krajach uprzemysłowionych i rolniczych: w USA przeciętny obszar go-

---

<sup>22</sup> Zobacz zwłaszcza badania K. Miękusy publikowane w „Zeszytach Badań Rejonów Uprzemysławianych” 1962, nr 3; 1964, nr 9 i 12.

spodarstwa wynosi ponad 100 *ha*, w uprzemysłowionych krajach Europy waha się w granicach kilkunastu *ha*, przy czym przeciętna wielkość gospodarstwa systematycznie, acz powoli wzrasta. Natomiast w krajach rolniczych, jak w Chinach przed kolektywizacją, w Indii, Wietnamie, a z europejskich krajów — w Grecji, Turcji, Hiszpanii, Portugalii — przeciętny obszar gospodarstwa wynosi kilka lub nawet mniej *ha* i, co ważniejsze, wykazuje tendencję dalszego zmniejszania się. Sprawcą tego stanu rzeczy jest pogłębiające się przeludnienie agrarne wynikłe głównie z braku miejsc pracy poza rolnictwem.

Podobnych przykładów dostarczają ziemie naszego kraju. Jeśli bowiem w województwach położonych na ziemiach byłego zaboru austriackiego przeciętna wielkość gospodarstwa chłopskiego wynosiła około 3 *ha*, a gospodarstwa powyżej 7 *ha* stanowią zaledwie 5,3%, to w Poznańskim i na Pomorzu, które to ziemie znajdowały się w strefie wpływów dynamicznie rozwijającego się przemysłu niemieckiego, czerpiącego ze wsi tanią siłę roboczą, gospodarstw o obszarze powyżej 7 *ha* jest obecnie 38%. Jednakże tendencja zwiększania się przeciętnego obszaru gospodarstwa rolnego w warunkach wzrastającej industrializacji realizuje się w długich okresach i rozpoczyna się, gdy stopień uprzemysłowienia osiąga określone minimum<sup>23</sup>. W rejonach uprzemysławianych, jak np. w konkretnym rejonie plockim, puławskim itd., gdzie stopień industrializacji osiągany zwykle w całym kraju w ciągu dziesiątków lub nawet w ciągu setki lat jest osiągnięty w ciągu kilku okresów rocznych, procesy te przebiegają odmiennie, choć i tu impuls do przeobrażeń struktury agrarnej bierze się w pierwszym rzędzie ze wzmożonego pozyskiwania przez zakład przemysłowy siły roboczej pochodzenia rolniczego.

Ale koncentracja bodźców płynących z przemysłu ku rolnictwu w rejonach uprzemysławianych powoduje inne następstwa w strukturze agrarnej, niż to ma miejsce w skali masowej. W rejonach tych notuje się proces pospiesznego rozdrabniania gospodarstw chłopskich. Składają się nań głównie trzy siły: pierw-

<sup>23</sup> Pisze o tym m. in. F. Kolbusz — *Wpływ uprzemysłowienia kraju na społeczno-ekonomiczny charakter indywidualnych gospodarstw chłopskich*, Warszawa 1964.

sza — podejmowanie pracy poza rolnictwem przez ludność rolniczą bez zmiany miejsca zamieszkania, druga — brak siły roboczej w gospodarstwach większych wywołuje skłonność do wyzbywania się ziemi przez jej właścicieli bądź do podziału gospodarstwa i trzecia — stosunkowo gorsze warunki pracy i życia ludności chłopskiej unaocznione zostały bezpośrednio przez konfrontację tych warunków między chłopską ludnością rolniczą a ludnością zatrudnioną poza rolnictwem.

Dwa źródła dochodów rodzin tzw. chłopów-robotników dają w efekcie stosunkowo wysoki standard życiowy<sup>24</sup>, co staje się powodem atrakcyjności owej dwuzawodowej pozycji. W związku z tym trwa intensywny proces podejmowania pracy poza rolnictwem przez właścicieli gospodarstw — głównie małych obszarowo — bądź tworzenia takich właśnie gospodarstw przez młodzież chłopską, która, mając alternatywę wyboru zawodu rolniczego lub pozarolniczego, wybiera status pośredni: chłop-robotnika. Ma wtedy własne podstawowe produkty żywnościowe, czego nie ma robotnik, i równocześnie systematyczne zarobki pieniężne, niezależnie od urodzajności roku, czego z kolei nie ma chłop. W ten sposób atrakcyjność pozycji chłop-robotnika tworzy podstawę do pogarszania się struktury agrarnej. Dotyczy to zwłaszcza wsi dogodnie położonych wobec pozarolniczego rynku pracy. W gromadach Brudzeń, Zagoty, które są dosyć dogodnie położone w stosunku do Mazowieckich Zakładów Rafineryjno-Petrochemicznych w Płocku, 23<sup>0</sup>/<sub>0</sub> głów rodzin chłopskich pracowało w 1962 roku poza rolnictwem, gdy w oddalonej gromadzie Góra tylko 8<sup>0</sup>/<sub>0</sub>. Jednakże i w gromadach Brudzeń i Zagoty występuje zróżnicowanie w zatrudnieniu poza rolnictwem w poszczególnych wsiach. Oto we wsiach położonych przy szlakach komunikacyjnych, jak w Brudzeniu, Sikorzu, Zagotach, Proboszczewicach itp., odsetek głów rodzin pracujących poza rolnictwem wynosi około 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub>, gdy we wsiach oddalonych — znacznie poniżej 20<sup>0</sup>/<sub>0</sub><sup>25</sup>. We wsiach o dużym odsetku korzystających

<sup>24</sup> Stanowiska w tej sprawie są zgodne wśród wszystkich znawców tego problemu.

<sup>25</sup> Szczegółowiej o tym piszę w pracy *Chłopi-robotnicy wsi płockiej*, Warszawa 1964.



z zatrudnienia pozarolniczego notuje się największą skłonność do powstawania gospodarstw chłopów-robotników, a tym samym do pogarszania się struktury agrarnej.

Powstanie licznej grupy chłopów-robotników nie jest obojętne dla sytuacji gospodarstw pełnorolnych, zwłaszcza stale bądź sezonowo korzystających z najmniejszej siły roboczej. Z nadwyżek siły roboczej ludności małorolnej nie korzystają już pełnorolne gospodarstwa chłopskie, jak dawniej, przed zlokalizowaniem w danym rejonie przemysłowego zakładu pracy, lecz korzysta z nich ów zakład. Małorolni chłopi, zamiast dorywczej, sezonowej pracy w gospodarstwach chłopskich i w innych wiejskich zakładach pracy, podjęli stałą pracę tworząc tym samym nowy układ stosunków pracy na wsi. Brak wolnej siły roboczej w okresach szczytów w rolnictwie powoduje albo ekstensyfikację produkcji w niektórych gospodarstwach, bądź ich podział, niekiedy jedno i drugie równocześnie.

Istnienie na wsi tak wielkiej armii pracy pozarolniczej daje szeroką podstawę do konfrontacji warunków i sposobu życia ludności chłopskiej i tych, którzy stale pracują poza rolnictwem. Poziom życia ludności pozarolniczej mierzony wartością odżywiania się, sposobem ubierania, wyposażeniem technicznym mieszkań i gospodarstw domowych, posiadaniem środków lokomocji, uczestnictwem w prawach korzystania z urządzeń socjalnych itp. powoduje, że chłopi, a głównie młodzież chłopska, dążą do osiągnięcia statusu chłopów-robotników, dając tym podstawę do działań rodzinnych i pogarszania się struktury agrarnej danego rejonu.

Zmiany w stosunkach pracy w rolnictwie rejonów uprzemysławianych muszą w konsekwencji wpływać na produkcję rolniczą. Stopniowy wzrost miejskich ośrodków przemysłowych w różnych krajach zazwyczaj kształtował zaplecze rolnicze o intensywności produkcji odwrotnie proporcjonalnej do odległości — im bliżej ośrodka, tym wyższa intensywność produkcji rolniczej<sup>26</sup>. Również w Polsce znane są intensywne okręgi rolnictwa

<sup>26</sup> I. H. von Thünen — *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*, Jena 1921.

podwarszawskiego, podlódzkiego itp. Jednakże prawa kształtujące tego typu okręgi nie działają w rejonie szybkiego rozwoju, głównie, jak należy sądzić, ze względu na dotkliwie obniżenie potencjału siły roboczej w rolnictwie i brak jej substytutu. Obserwacja rolnictwa rejonów badanych przez współpracujące z Komitetem Badań Rejonów Uprzemysławianych PAN placówki wydaje się wskazywać na tendencję zmian kierunków produkcji rolniczej na bardziej ekstensywne. Dotyczy to głównie gospodarstw towarowych, korzystających dotychczas z siły roboczej aktualnie zatrudnionej w zakładach przemysłowych. Rodziny chłopskie w takich gospodarstwach jeszcze przez jakiś czas borykają się samodzielnie, chcąc utrzymać względnie wysoką produktywność gospodarstwa, jednakże nie są w stanie — bez dodatkowych i wystarczająco wysokich nakładów na zastąpienie pracy żywej uprzedmiotowioną — sprostać zadaniom, na skutek czego produktywność ich gospodarstw ulega stopniowemu obniżeniu<sup>27</sup>. Dotyczy to zwłaszcza gospodarstw bez dziedzica, gospodarstw o większym obszarze i takich, których właściciel, mimo sporego gospodarstwa, podejmuje stałą pracę poza rolnictwem.

Z tego stanu narzuca się wniosek, że procesowi gwałtownego ubytku siły roboczej z rolnictwa, z niektórych grup gospodarstw rolnych, powinny równocześnie towarzyszyć nakłady inwestycyjne zdolne zrekompensować nie tylko ubytek siły roboczej, ale również podwyższyć poziom bytowy rodzin chłopskich zgodnie ze wzrostem tego poziomu w rodzinach chłopów-robotników. W związku z tym na czoło zadań wysuwa się organizacja pomocy tym gospodarstwom w oparciu o mechanizacyjny sprzęt kółek rolniczych oraz inwestycje melioracyjne, zaopatrzenie w nawozy sztuczne, materiały budowlane itp. Tempo zmian warunków produkcji rolniczej powinno być zbliżone do tempa ogólnych przeobrażeń wywołanych funkcjonowaniem wielkiego zakładu przemysłowego, a planowanie rozwoju tego zakładu powinno go ujmować funkcjonalnie, tzn. w związku z wszystkimi innymi dziedzinami życia rejonu, którego zarówno przemysł, jak i rolnictwo są składowym i nieodłącznym czynnikiem. Wtedy

<sup>27</sup> Wskazują na to badania C. Farkowskiego przeprowadzone w rejonie płockim.

wieś i rolnictwo nie będą podlegały procesowi względnej degradacji.

Budowa i funkcjonowanie wielkiego zakładu przemysłowego wpływają jednak nie tylko na kierunki i poziom produkcji rolniczej. W sposób znacznie bardziej oczywisty wpływają na społeczeństwo wiejskie, na jego organizację, międzyludzkie i międzygrupowe stosunki, na obyczaje i kulturę<sup>28</sup>.

Ekonomicznym, społeczno-organizacyjnym i kulturalnym treścią rozwijanych i wprowadzanych wszechwładnie do wszystkich dziedzin życia miejscowego społeczeństwa przez przemysł, a w rejonach uprzemysławianych przez konkretny zakład przemysłowy, przeciwstawia się na wsi utrwalony wiekami porządek. Przeciwstawia się cel życia, sposób pracy, stosunek do ludzi, do zawodu, formy rozrywek, zasady współżycia społecznego w ramach społeczności lokalnych, hierarchia autorytetów w grupach społecznych, w grupach pokrewieństwa i rodziny. Nade wszystko zaś przeciwstawia się sposób egzystencji rodziny chłopskiej — na indywidualnym gospodarstwie chłopskim, będącym dla niej miejscem pracy, życia, reprodukcji i wychowywania młodego pokolenia, będącym dla niej tradycyjnie wartością ponad wszystko. Gospodarstwo narzucało formy pracy i życia, określało stosunek do otoczenia, do zjawisk przyrody, zmuszało do traktowania wymykających się spod ludzkiego wpływu sił jako sił nadprzyrodzonych, kształtowało konieczne związki społeczne w lokalnym środowisku społecznym, opinię publiczną, broniło się przed społecznym podziałem pracy, zmuszając rodzinę chłopską do wykonywania wszystkiego, co było jej potrzebne do pracy i egzystencji<sup>29</sup>. I chociaż w obecnym czasie rygory narzucane przez gospodarstwo rodzinie chłopskiej są daleko mniejsze — działają przecież zasady gospodarki towarowej i zacieśniają się stosunki między miastem a wsią — to jednak istota gospodarstwa chłopskiego pozostała bez większych zmian. Po starym rodzina chłopska podporządkowana jest gospodarstwu, nie występuje taka kategoria, jak wolny czas, po starym rodzina chłopska

<sup>28</sup> Z tego zakresu opublikowano do końca 1964 roku 15 publikacji.

<sup>29</sup> Zobacz również D. Gałaj — *Chłopi-robotnicy a problemy kultury i urbanizacji wsi*. „Kultura i Społeczeństwo” 1964, nr 2.

podporządkowana jest w znacznym stopniu siłom przyrody, po staremu z nikim nie dzieli ryzyka co do efektów rocznej pracy, po staremu własne pole, podwórko, sąsiedzi i najbliższa okolica stanowią tło, na którym powstają i rozwijają się wszelkie wartości życia. Ma to miejsce nawet wtedy, kiedy chłop kupuje samochód marki „taunus” (autentycznie!) za ponad 200 tys. zł, bijąc tym samym na głowę *w opinii własnego środowiska* wszystkich innych posiadaczy „warszaw” i „skod”. W taunusowej formie kryje się stara treść, stara, chłopska pycha posiadania we wsi najlepszych koni — z doskonałym, bo przecież zachodnio-europejskim „rodowodem”.

A więc społeczna rzeczywistość współczesnej wsi polskiej polega na tym, że bezustannie ścierają się ze sobą treści tradycyjnego życia chłopów z treściami cywilizacji miejskiej i norm życia miejskiego, treści życia koncentrujące się wokół spraw gospodarstwa, rodziny i sąsiedztwa z treściami wnoszonymi do życia wsi przez organizacje i instytucje społeczne, przez wymagania i potrzeby społeczeństwa ukształtowane według norm i praw organizacji związanych z rozwojem społeczeństwa zindustrializowanego.

Funkcja zakładu przemysłowego (jak np. Zakładów Petrochemicznych w Płocku) w rejonach uprzemysławianych nie polega tylko na tym, że wprowadza on w lokalne społeczności wiejskie nowe jakościowo treści, bo przecież wieś płocka i dotychczas uczestniczyła w ogólnopolskich procesach industrializacji. Zakład przemysłowy, nasilając wkraczanie na wieś treści miejskich, staje się w tych rejonach akceleratorem gwałtownych i wszechstronnych przemian. Ukazując np. młodzieży chłopskiej *możliwość* uzyskania pracy poza ojcowskim gospodarstwem — w charakterze chłopca-robotnika, urzędnika, kierowcy, inżyniera, lekarza itd., — sytuują tę młodzież wobec rodziców i gospodarstwa w pozycji całkowicie sprzecznej z tradycją stosunków między rodzicami i dziećmi w rodzinach chłopskich. Powstają nowe zasady kojarzenia małżeństw, współżycia małżeńskiego, nowe wzory obyczajowe, przeobrażają się dotychczasowe autorytety społeczne. Codzienne życie w rodzinach chłopów-robotników i w rodzinach nierolniczych dostarcza wzorów rodzinom chłop-

skim, a szczególnie młodzieży, na to, że życie ludzkie nie musi być w całości podporządkowane pracy, a gospodarstwo domowe może na pierwszy plan wysuwać potrzeby człowieka, a nie inwentarza domowego. Z tych faktów powstają impulsy reorganizacji życia w gospodarstwie i w domu. Celuje w tym młodzież, choć dla wielu młodych ludzi problem zajęcia miejsca w konfliktach między treściami tradycyjnymi i nowoczesnymi rozstrzyga się radykalnie — odchodzą z gospodarstwa i ze wsi, wchodząc i asymilując się do życia w mieście<sup>30</sup>. Przejście od społeczeństwa tradycyjnego do społeczeństwa cywilizacji technicznej jest pełne napięć i deformacji, tym głębszych, im przejście to jest szybsze.

W reformatorskiej funkcji zakładu przemysłowego wobec tradycyjnej wsi zawarta jest implicite idea przeobrażania również samej istoty gospodarstwa chłopskiego. Chodzi tu oczywiście o takie czynniki przeobrażeń, jak maszyny rolnicze i urządzenia techniczne usprawniające pracę ludzką i w większym niż kiedyś stopniu uniezależniające człowieka od kaprysów przyrody, o korzystanie ze środków przekazu kulturowego, z publicznych i prywatnych środków lokomocji, o fakt, że produkcja rolnicza rozwijana jest w coraz większym stopniu w zgodzie z rachunkiem ekonomicznym itp. Przede wszystkim jednak nabierają znaczenia zmiany w stosunkach między gospodarstwem a rodziną chłopską oraz między gospodarstwem i rodziną jako całością a powołanymi do życia nowymi bądź rozwijanymi dawnymi instytucjami rolniczymi i wiejskimi. W tej bowiem płaszczyźnie dokonują się przede wszystkim i nadal będą się dokonywały zmiany w istocie indywidualnego gospodarstwa chłopskiego. W gospodarstwach chłopskich pojawiają się nowe tendencje. Warto zwrócić uwagę przynajmniej na dwie z nich.

Wiele gospodarstw chłopskich podlegających procesowi przemian próbuje angażować do pomocy w gospodarstwie siły spoza rodziny, przy czym nie chodzi tu o donajem żywej siły roboczej, lecz głównie o kupno usług: pracy traktorowej, brygad fitosani-

---

<sup>30</sup> Zobacz materiały pamiętnikarskie w tomie *Awans pokolenia*, Warszawa 1964.

tarnych, budowlanych, omłotowych, kośnych itp.<sup>31</sup>. Korzystanie z tych usług stwarza w gospodarstwie odmienną jakościowo sytuację polegającą na tym, że praca jest wykonywana *niezależnie* od rodziny właściciela gospodarstwa<sup>32</sup>. W tradycyjnym gospodarstwie chłopskim *nigdy* tak nie bywało, pomijając gospodarstwa chłopskie drobnokapitalistyczne. Rozwój tego rodzaju praktyki, realizowanej zarówno przez narzędzia i organizację wytworzona przez przemysł, jak też w oparciu o świadomość niektórych chłopów, że tą metodą można prowadzić gospodarstwo bez przymusu eksploataowania wszystkich sił własnej rodziny, może — w miarę rozwoju warunków — doprowadzić do względnie daleko idącego podziału pracy w drobnotowarowym rolnictwie.

Drugą tendencją jest próba specjalizacji gospodarstw. Konfrontacja sposobów pracy i życia rodzin chłopskich z przybliżonymi wsi przez przemysł wzorami pozachłopskimi nakazuje kontrolę celowości sposobów własnego działania. W konsekwencji u pewnej liczby chłopów-rolników pojawia się pragnienie zmniejszenia wielkiej liczby upraw i pozostawienia kilku z nich — najbardziej *opłacalnych*. Jest to więc tendencja do nastawiania gospodarstwa na produkcję towarową i łagodzenia jego naturalnego charakteru. Nie jest to stanowisko łatwe do przyjęcia, jako że ryzyko efektów pracy w takim gospodarstwie przy obecnym układzie stosunków między gospodarstwem chłopskim a państwem jest przy specjalistycznej produkcji stosunkowo duże. Jednakże tendencja ta występuje realnie i — należy sądzić — będzie się nasilała, a tym samym będzie się zmieniał charakter gospodarki chłopskiej, m. in. przez jeszcze większą możliwość wykorzystywania w tego typu specjalistycznych gospodarstwach instytucjonalnych usług spoza gospodarstwa.

Te dwie tendencje zmian w niektórych gospodarstwach chłop-

---

<sup>31</sup> Zobacz D. Gałaj, T. Hunek — *Kółka rolnicze a gospodarstwa chłopskie*, Warszawa 1966.

<sup>32</sup> Jeden z rolników w rozmowie z autorem niniejszego wyraził opinię, że praca traktorem kółka rolniczego na gospodarstwie jest o tyle atrakcyjniejsza od pracy traktorem własnym, że jest wykonywana bez udziału siły roboczej rodziny właściciela gospodarstwa.

skich, a inaczej mówiąc, tendencje do „rozluźnienia” reżimu nałożonego przez gospodarstwa chłopskie rodzinom chłopskim prowadzą do zastąpienia tradycyjnej więzi rodzinno-sąsiedzkiej przez pomoc organizacji i instytucji państwowych i społecznych. Chodzi tu zwłaszcza o pomoc kółek rolniczych, ubezpieczalni społecznej, Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń itp.

Wydaje się więc, że zakład przemysłowy w rejonach rolniczych jest czynnikiem, który w ogólnym rozwoju stosunków między rolnictwem i przemysłem w warunkach budownictwa socjalistycznego powoduje antycypację pewnych postaw, konkretnych form organizacyjnego i społecznego kształtowania się stosunków między wsią i miastem, a także przyspiesza przeobrażanie lokalnych społeczności wiejskich i indywidualnych gospodarstw chłopskich. Obserwacja naukowa pojawiających się tendencji i form ekonomicznej i społecznej aktywności ludności wiejskiej może mieć wielką wartość tak dla teorii rozwoju społecznego, jak i dla praktyki, której zadaniem jest w warunkach industrializującego się społeczeństwa uniknięcie dotkliwych deformacji i hamulców rozwoju.

Zakład przemysłowy przeobraża rejon, w którym został zlokalizowany, nie tylko w dziedzinie stosunków pracy, lecz również warunków bytowych wszystkich grup ludności tych rejonów. Są to zmiany w poziomie odżywiania się, ubierania, standardu i wyposażenia mieszkań, w dziedzinie opieki zdrowotnej i społecznej, w organizacji odpoczynku i rozrywek, w korzystaniu z wszelkich urządzeń technicznych w pracy i w czasie wolnym od pracy. W pracach badawczych nad rozwojem rejonów uprzemysławianych chodzi o zaobserwowanie zmian w warunkach życia różnych grup ludności, zmian, które wynikają zarówno ze wzrostu dochodów rodzin zarobkujących, jak i ze wzrostu pomocy ze strony państwa i różnych instytucji w zakresie opieki nad dziećmi, zdrowia, wypoczynku itp. Podkreślić więc należy wagę obserwacji i opisu zmian w warunkach bytowych określonych tak indywidualnymi możliwościami i wolnymi decyzjami rodzin, jak i poziomem urządzeń o charakterze społecznym.

Przeobrażanie się rejonu uwidacznia się nie tylko w zmianach stosunków na wsi, lecz także w społeczeństwie miejskim. Zbioro-

wość ludzka w mieście żyje w utrwalonym przez długie dziesiątki i setki lat porządku, na który składa się zespół urządzeń komunalnych, wielkość miasta, jego obraz ekologiczny, położenie geograficzne, charakter ekonomiczno-produkcyjny oraz siła oddziaływania tradycji historycznych. Wszystko to kształtuje w określony sposób wyobraźnię mieszkańców i nadaje miastu, obok cech typowych, cechy specyficzne. Po zlokalizowaniu wielkiego zakładu przemysłowego wytwarza się w społeczeństwie miejskim określona sytuacja, w której mechanizm powstawania i rozwiązywania konfliktów między tradycyjnymi cechami miasta nieuprzemysłowionego a dyrektywami dynamicznie rozwijającego się przemysłu, bezceremonialnie podporządkowującego swym interesom najbardziej utrwalone formy życia społecznego, wymaga poznania i organizowania sił o pozytywnym wpływie na jego dalszy rozwój. Obserwacja nowych systemów wartości, nowych autorytetów społecznych, nowych zainteresowań w różnych grupach społecznych, konkretnych wyrazów deformacji społecznych, zmian w ekologicznym układzie miasta może dać w rejonach uprzemysławianych wartościowe z poznawczego i praktycznego punktu widzenia efekty.

Dynamiczne zmiany, jakie pod wpływem budującego się a następnie pracującego zakładu przemysłowego następują w dziedzinie życia ekonomicznego, społeczno-kulturalnego, w postawach społeczeństwa, w jego społeczno-zawodowej strukturze itp., prowadzić muszą również do zmian w układach przestrzennych rejonu. Doświadczenie uczy, że wzmaga się w takim rejonie budownictwo mieszkaniowe i społeczne, zmieniają swój charakter niektóre osiedla ludzkie, powstają nowe układy komunikacyjne itp. Zmiany te są, wydaje się, wektorem działalności władz politycznych i gospodarczych rejonu, usiłujących zabezpieczyć potrzeby budowy i funkcjonowania zakładu głównego oraz potrzeby żywiłowo narastającej gotowości miejscowego społeczeństwa i jego środków do najdogodniejszych form współpracy osobistej z zakładem i towarzyszącymi mu w rozwoju instytucjami. Jest w tym procesie nieco skutków planowania i jeszcze więcej żywiłowych pragnień ludności.

Warto także zwrócić uwagę na zmiany wywołane przez rozwi-



jający się zakład przemysłowy w sferze pozaspołecznej, mianowicie w stosunkach wodnych, w glebie, powietrzu, czyli w biologicznych warunkach życia ludzkiego i w przyrodniczych warunkach produkcji rolniczej. W rejonach uprzemysławianych zwraca uwagę obserwatora fakt uszczuplenia zasobów terenów użytkowanych rolniczo, pogarszania się wartości gleb, m. in. na skutek zachwiania równowagi w stanie wód gruntowych, dotkliwie zanieczyszczanie wód i powietrza, co w sumie prowadzi do pogorszenia się warunków biologicznych pracy i życia ludności w rejonach uprzemysławianych. Studia nad charakterem tych ujemnych czynników oraz nad sposobami ograniczenia ich szkodliwości będą niewątpliwie przybierały na znaczeniu, gdyż czynniki te stają się społecznie tym dotkliwsze, im wyższy staje się poziom uprzemysłowienia rejonu i kraju.

\*

Zakład przemysłowy rodzi więc w rejonach uprzemysławianych siły, które w sposób istotny zmieniają dotychczasowy, utrwalony wiekami porządek rzeczy w gospodarce i w stosunkach społecznych tych rejonów. Nikogo to nie zaskakuje, gdyż taka jest historyczna rola przemysłu. Jednakże musi niepokoić fakt braku wiedzy o jedności spraw — mimo różnej wagi — przemysłu i rolnictwa, miasta i wsi i o nadmiernej dysproporcji procesów planowanych i spontanicznych. Budowa i funkcjonowanie konkretnego zakładu przemysłowego w rejonie rolniczym powinny być pilnie obserwowane przez różnych specjalistów nauk społecznych i przez praktyków z tą myślą, że możliwie pełna wiedza o procesach wywołanych przez konkretny zakład w konkretnym środowisku pozwoli uniknąć lub przynajmniej złagodzić ostrze wielu ujemnych zjawisk i — co ważniejsze — teorii socjalistycznej industrializacji w Polsce może dać znacznie konkretniejsze niż dotychczas podstawy.

*Salomea Kowalewska*

## SPOŁECZNE ZADANIA PRZEDSIĘBIORSTW I ICH SOCJOLOGICZNA KONTROLA

### 1. WPROWADZENIE

W socjologicznych badaniach przedsiębiorstwa dochodzą do głosu różne punkty widzenia, postulujące zwrócenie uwagi na określoną sferę zjawisk i procesów. Kryją się za tymi ujęciami pewne indywidualne preferencje badaczy, wynikające z ich przekonania o tym, jaki typ analizy będzie najużyteczniejszy społecznie. Tworząc teorie czy podejmując badania w ramach przyjętej teorii socjolog nie jest wolny od założeń aksjomatycznych, choć nie zawsze o nich mówi.

W artykule niniejszym przyjmuję i wymieniam na wstępie, dla uniknięcia nieporozumień, następujące założenia.

Spółczeństwa ludzkie wytworzyły różne sposoby regulowania zachowań swoich członków. Dobre są te sposoby, które nie wywołują poczucia przymusu, ale pobudzają inicjatywę, pozostawiają pewne sfery życia indywidualnej twórczości, stwarzają szanse wyboru pewnych alternatyw.

Planowane organizowanie działania i regulowanie ludzkich zachowań za pomocą norm prawnych pozwala racjonalniej i sprawniej dochodzić do zamierzonych celów. Nie rozstrzyga ono jednak do końca hierarchii celów, ich struktury, różnorodności, nie jest również w stanie przewidzieć wszystkich okoliczności, w których działania ludzkie przebiegają. Istnieją dziedziny życia, w których zadania krystalizują się dzięki inicjatywie jednostek lub grup społecznych bez względu na to, czy mają oficjalny mandat na działalność danego typu, czy nie. Zadania te

zyskują na społecznym znaczeniu, gdy znajdują zwolenników popierających tego, kto je sformułował, i czynnie wspomagających w realizacji zadań. Łączenie w życiu społecznym działalności planowanej i normowanej przepisami z działalnością spontaniczną regulowaną przez obyczaj i normy moralne przyjmują za warunek zapobiegający stagnacji.

Gospodarka socjalistyczna, stosując planowanie jako metodę działania i kształtowania przyszłości, przyjmuje jednocześnie konieczność aktywnego indywidualnego zaangażowania się członków społeczeństwa w realizację celów, gdyż „w rzeczywistości przewiduje się w tym stopniu, w jakim się działa, w jakim się czyni świadome wysiłki, przyczyniając się konkretnie do powstawania przewidywanych rezultatów”<sup>1</sup>.

Na przebieg i kierunek procesów społecznych wpływają jednostki ludzkie, występujące w różnych rolach społecznych, ukształtowane w świecie kultury, na którą składają się najróżniejsze przedmioty materialne i niematerialne, mające określone znaczenie i określoną wartość, utrwaloną czy przyjętą w grupach społecznych, do których jednostka należy lub z którymi się liczy w swoim postępowaniu. Znaczenie i wartość nadają przedmiotom i ideom ludzie, jako ich twórcy czy użytkownicy. Postępują tak przede wszystkim pod wpływem historycznie ukształtowanych wzorów społecznych. Stąd wszelkie twory kultury mające stosunkowo niezniszczalny charakter (zarówno idee, jak i przedmioty fizyczne oraz struktury wikłające przedmioty i idee we wzajemnej współzależności) stają się czynnikiem utrwalania tych wzorów.

W dyskusji nad właściwościami przedsiębiorstwa socjalistycznego wydaje się ważne podjęcie następujących pytań:

1. W jaki sposób związane jest przedsiębiorstwo z innymi instytucjami gospodarczymi, kulturalnymi i politycznymi w ramach społeczeństwa globalnego, rozumianego tu jako społeczeństwo objęte organizacją państwową. Rozpatrzenia wymaga problem zadań wyodrębnionych w społeczeństwie dla przedsiębiorstwa socjalistycznego oraz stwarzanych warunków ich realizacji.

<sup>1</sup> A. Gramasci — *Dzieła wybrane*, t. I, Warszawa 1951, s. 542.

Społeczne zadania przedsiębiorstwa można traktować jako pochodną układu zależności, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Kto wpływa na ich sformułowanie, jaką mają one strukturę, czy i w jakich warunkach tworzą układy hierarchiczne, jakie konsekwencje dla zajęcia określonej pozycji w społeczeństwie pociąga za sobą działanie związane z realizacją takich czy innych zadań?

2. Drugie zagadnienie dotyczy struktury władzy i zarządzania w przedsiębiorstwie, w związku z pytaniem, kto faktycznie formułuje zadania wykonywane przez instytucję na rzecz społeczeństwa globalnego i kto ma oficjalny mandat interpretacji tych zadań.

3. Trzeci typ zagadnień wiąże się z procesami identyfikacji i przystosowań ludzi w przedsiębiorstwie, którzy muszą odnaleźć zasady współzycia i współdziałania w ramach istniejącej społeczności zakładowej, aby realizować społeczne zadania swego przedsiębiorstwa nie tylko jako jego pracownicy, ale jako świadomi swoich potrzeb, praw i obowiązków członkowie społeczeństwa. Powstaje pytanie, jakimi wzorami zachowań się posługują, czy mogą stosować się do norm obyczajowych, moralnych i technologicznych realizując postulaty formułowane w przepisach i wyrażane w deklaracjach ludzi wyposażonych w mandaty oficjalnego zwierzchnictwa.

Przyjęty w niniejszym opracowaniu sposób potraktowania przedsiębiorstwa jako przedmiotu analizy socjologicznej wymaga dodatkowego wyjaśnienia. Istnieją różne tradycje i dyrektywy w tym zakresie, przyjęte w środowiskach socjologicznych, zakładające, że narzędzia analizy powinny jak najlepiej służyć problemowi.

Decyduję się przedstawić przedsiębiorstwo jako instytucję społeczną, której funkcję założoną, cele i ich realizację, wewnętrzną strukturę i procesy, można przedstawić i wyjaśnić biorąc za układ odniesienia społeczeństwo globalne. Przedsiębiorstwo jest tworem kultury, organizacją ludzkiego postępowania w określonej sferze działalności, historycznie wyodrębnionej i regulowanej własnymi normami. W proponowanym ujęciu duże znaczenie przypisuje się historycznemu kontekstowi, obyczajom i normom

moralnym, które pozwalają odczytać sens takich sformułowań, jak cel przedsiębiorstwa, użyteczne środki działania itp.

Podjęcie tematu, w którym mowa o zadaniach społecznych przedsiębiorstwa, wynika z hipotezy, że funkcjonuje ono również jako część systemu politycznego, wychowawczego, techniczno-naukowego, a nie wyłącznie produkcyjno-gospodarczego.

Pojęcie socjologicznej kontroli rozumiane jest jako wykorzystanie analizy socjologicznej dla konfrontacji różnych sposobów ustalania celów socjalistycznego przedsiębiorstwa, uwarunkowanych właściwościami grup społecznych, które tymi celami są zainteresowane. Wykorzystanie analizy dla praktycznych celów polegać może na sprowadzaniu zgodności interpretacji postulatów i weryfikowaniu przyjętych założeń towarzyszących planowanemu kształtowaniu rzeczywistości społecznej.

W opracowaniu niniejszym wykorzystałam publikowane i nie publikowane wyniki badań prowadzonych w latach 1955—65 w różnych typach instytucji gospodarczych i w odniesieniu do różnej kategorii osób<sup>2</sup>.

## 2. ZADANIA SPOŁECZNE I ICH REALIZACJA

W analizach poświęconych instytucjom społecznym zwracają socjologowie uwagę na ich funkcje, na zaspokajane społeczne potrzeby. Na tle wielu możliwych znaczeń, wydaje się pożyteczne interpretowanie funkcji w dwóch aspektach: założonego oficjalnie celu i rzeczywistych form działania i oddziaływania, wywołujących skutki nie zawsze zamierzone. Wyróżnienie założonej i rzeczywistej funkcji instytucji społecznych wprowadza nas w problematykę rozbieżności między koncepcją działania a uruchamianymi środkami i warunkami uzyskiwania rezulta-

<sup>2</sup> Zobacz w szczególności *Inteligencja techniczna klasy robotniczej* w zbiorze *Wykształcenie a pozycja społeczna inteligencji*, t. I, Warszawa 1959, s. 143—421; *Psycho-społeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym. Studium o systemie społecznym przedsiębiorstwa socjalistycznego*, Warszawa 1962, s. 242; *Problemy zapotrzebowania i zatrudnienia absolwentów szkół wyższych*, Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego 1962, maszynopis powielony; *Kultura pracy i kultura stanowiska kierowniczego*, TNOiK, Łódź 1964; *Kształtowanie postaw zawodowych. Wybrane zagadnienia kultury pracy*, Warszawa 1964, s. 210.

tów. Pojęcie funkcji założonej odnosi się do podstawowej koncepcji instytucji, a historyczna wiedza o funkcjonowaniu instytucji społecznych łatwo przekonuje, iż odtworzenie tych zasadniczych koncepcji nie jest zadaniem najłatwiejszym. Idea tego, czym ma być dana instytucja, mieni się niejednokrotnie barwami różnorodnych interpretacji, w zależności od tego, kto i w jakich okolicznościach był ich autorem.

W analizie funkcjonowania instytucji społecznych pożyteczne wydaje się wprowadzenie, obok pojęcia celu i funkcji założonej, pojęcia *zadania*, które jest ogniwem pośrednim między koncepcją funkcji założonej a zorganizowanym działaniem.

Na temat przedsiębiorstwa socjalistycznego zastanawia się szeroki krąg specjalistów i postronnych obserwatorów. Wypowiedane przez nich opinie tworzą klimat wpływający na sformułowanie konkretnych zadań dla przedsiębiorstw. Zadanie — to element zorganizowanego działania, jego etap końcowy, który ma być osiągnięty w wyniku pewnego postępowania. Realizacja zadania, nazywanego obecnie bardzo często planem, wymaga obmyślenia programu kolejnych czynności, zastosowania odpowiednich zabiegów, które stanowią warunek niezbędny i wystarczający w łańcuchu przyczynowo-skutkowym, łączącym działanie z jego zadaniem.

Najogólniej biorąc można wyróżnić w społeczeństwie współczesnym:

a) zadania, których realizacja poprzedzona jest znajomością lub przynajmniej świadomością istnienia — w pełni użytecznej dla danych warunków — technologii bądź tylko przeświadczeniem, że taka technologia jest potrzebna, i że należy ją opracować opierając się na osiągnięciach naukowych;

b) zadania, które są tylko sformułowaniem samych dążeń, pragnień, potrzeb, interesów, ale nie mają jeszcze własnej technologii, tak że nie można na podstawie obiektywnej wiedzy o faktach i łączących je współzależnościach stwierdzić, jaka droga, jaki sposób postępowania okaże się najbardziej skuteczny.

Te dziedziny życia społecznego, w których zadania doczekały się sprecyzowania pozwalającego opracować racjonalnie uzasadnioną technologię, wydają się domeną, w której ludzie działający

mają poczucie, że obowiązują tu obiektywne prawa przyrodniczego porządku. Znajomość tych praw umożliwia przewidywanie sytuacji przyszłych, świadome kontrolowanie poszczególnych etapów działania, przystosowanie się do powstających okoliczności z rozeznaniem alternatyw, jakie trzeba uwzględnić, do jakich trzeba się ustosunkować itd.

Wydaje się, że produkcja przemysłowa stanowi przykład z tej dziedziny, w której technologia rozwijająca się na podstawie nauk ścisłych umożliwia jednoznaczne rozumienie zadań produkcyjnych, ich kontrolę przy pomocy stale doskonalonych narzędzi pomiaru, zgodności wyniku z wzorcami.

W działalności ekonomicznej, jeżeli rozumieć ją jako sferę gospodarowania rozporządzalnymi zasobami, sytuacja już się bardziej komplikuje. Konieczna wydaje się definicja zasobów, określenie zasady przeliczania cenności jednych zasobów na inne (np. wartości narzędzi pracy i umiejętności pracy stanowiących własność ludzi), zanim możliwe staje się sformułowanie zadania, które można osiągnąć przy pomocy środków ekonomicznych. Przeliczalność wszystkich zasobów gospodarczych na jednostki pieniężne znacznie upraszcza działalność ekonomiczną i jest wielkim, historycznym dorobkiem kultury. W warunkach wolnego rynku zysk występował jako zadanie wyraźnie określone, najważniejsze w hierarchii wartości, do którego miała doprowadzić działalność określonego zakładu przemysłowego czy usługowego. W socjologicznych analizach przeprowadzanych w USA rozwój i śmierć przedsiębiorstwa w warunkach społeczności lokalnej porównywane były z takimi zjawiskami naturalnymi, jak zawieranie małżeństw i rozwody oraz wskaźniki urodzin i śmiertelności. Instytucja gospodarcza traktowana była tu jako naturalny twór kultury określonego społeczeństwa, podporządkowany naturalnym prawom. Dla przedsiębiorstw podstawą ich żywotności była suma zaangażowanego kapitału. Przy tego rodzaju rozważaniach socjologicznych<sup>3</sup> instytucja gospodarcza traktowana jest przede wszystkim w kategoriach ekonomicznych. Pod uwagę brana jest liczba powstających zakładów, długość ich życia, wielkość kapitału itp.

<sup>3</sup> F. S. Chapin — *Contemporary American Institutions* 1935.

W systemie socjalistycznym praca uważana jest za źródło wszelkich dóbr materialnych, ale ma również znaczenie wartości pozaekonomicznej, należy do kategorii działań, którym nadaje się sens moralny. Wokół tej sfery działań koncentrują się wysiłki organizacji gospodarczych, politycznych, oświatowych, naukowych — postulujących wytworzenie określonego typu zaangażowania jednostki w procesy pracy. Do założeń ustroju należy zapewnienie każdemu obywatelowi możliwości pracy, przy równoczesnym prawie wolnego wyboru miejsca i charakteru zajęcia. Pozycja w społeczeństwie wiąże się z rodzajem zatrudnienia, o którym decyduje zarówno posiadany zawód, jak i instytucja, w której ten zawód jest wykonywany. Biorąc pod uwagę, że planowanie rozwoju gospodarczego wymaga ustalenia priorytetów pewnych typów działalności gospodarczej i zastosowania polityki płac, dzięki której zapewniony jest dopływ pożądanej kategorii pracowników, trzeba uznać za konieczne zróżnicowanie szans zarobkowych. Zabezpieczenie każdemu obywatelowi prawa do pracy nie jest u nas równoznaczne ze stworzeniem każdemu takich samych warunków zarobkowania. Osobista zapobiegliwość, przedsiębiorczość, a także umiejętność pracy wydają się być tymi czynnikami, od których zależy zinterpretowanie prawa do pracy.

W związku ze specyficzną sytuacją człowieka pracy w naszym systemie warto się zastanowić nad jego przygotowaniem do zadań i działalności gospodarczej. Jak się wydaje, tylko jedna forma działalności gospodarczej jest rozpowszechniona i przez wszystkich uznana za legalną oraz właściwą z punktu widzenia przyjętych norm obyczajowych, mianowicie działalność gospodarcza jednostki polegająca na dysponowaniu dla celów konsumpcyjnych zarobkami uzyskanymi z pracy lub ekwiwalentem tych zarobków w wypadku choroby, inwalidztwa czy starości. Przedsiębiorczość osobista jednostki wyraża się w zdobywaniu odpowiedniej pozycji w społeczeństwie, z którą związane są zarobki w oczekiwanej wysokości. Inicjatywa i zakres osobistych decyzji dotyczą przystosowania się do systemu zróżnicowanych i zhierarchizowanych instytucji. Mimo że wiedza o panujących zasadach hierarchii stanowisk i instytucji ma charakter socjolo-



giczny, nie stanowi, jak dotychczas, przedmiotu wyodrębnionych studiów i wykładów, dlatego orientacja w istniejącej hierarchii zależy w znacznej mierze od „wtajemniczenia” uzyskanego przez doświadczenia osobiste bądź przekazane.

Z punktu widzenia jednostki zadanie gospodarcze, które potrafi ona sobie świadomie sformułować, polega na zdobyciu pozycji, dzięki której możliwe jest uzyskanie oczekiwanego udziału w dochodzie wypracowanym przez całe społeczeństwo. Zarobek pozwala występować w roli konsumenta kupującego na rynku za pieniądze te rzeczy, które jednostka pragnie i decyduje się posiadać i zużywać.

W socjalistycznej gospodarce planowej zakłada się możliwość ustalania zadań gospodarczych dla całego państwa. Punktem wyjścia jest diagnoza stanu potrzeb społecznych i stopnia ich zaspokajania, pożądanego i realnego (osiągalnego w określonym przedziale czasu). Dla socjologa centralnym zagadnieniem pozostaje sposób określania potrzeb i ich hierarchizowania. W historii polskiej myśli społecznej istniały tendencje do naukowego ustalania hierarchii potrzeb, których podstawę stanowiły wyniki szczegółowych badań warunków rozwoju człowieka i jego środowiska życia<sup>4</sup>. Skala potrzeb bywa również określana przez naśladowanie wzorów wytworzonych w innych instytucjach kulturowych, w społeczeństwach, które z jakiegoś względu są atrakcyjne (wyższa stopa życiowa, ideologia, obyczaje etc.).

Systematycznych badań socjologicznych nad powstawaniem i stanem zaspokojenia potrzeb odczuwanych, jak dotychczas, nie prowadzono u nas na użytek systemu planowania.

W indywidualnej świadomości rozważane są potrzeby typu osobistego, a nie potrzeby wynikające z uczestnictwa w społeczeństwie globalnym. Określenie i ustalenie wspólnych potrzeb staje się wobec tego dużo trudniejsze, niż określenie aktualnych zadań, które zjawiają się w toku działania poszczególnych instytucji powiązanych ze sobą, wzajemnie od siebie zależnych w ramach społeczeństwa.

Przedsiębiorstwo przemysłowe otrzymuje do wykonania zada-

<sup>4</sup> Zobacz K. Krzeczowski — *Polityka społeczna*, Łódź 1947; H. Radlińska — *Pedagogika społeczna*, Wrocław 1961.

nie, które mieści się w planie ogólnonarodowym. Sens tego zadania zawsze jest łączony z zaspokajaniem ogólnych potrzeb, choć niejednokrotnie trudno byłoby ustalić w sposób jednoznaczny, jaki związek zachodzi między wykonywanym zadaniem a wymagającą zaspokojenia potrzebą. W przeżyciu ludzi, którzy mają zadanie przedsiębiorstwa wykonać, na plan pierwszy wysuwa się fakt, że jest to zadanie nakazane przez instancje wyższego szczebla. Nakaz działalności gospodarczej może być rozumiany jako system ograniczeń utrzymujących przedsiębiorczą działalność określonej jednostki gospodarującej w pewnych ramach, wytyczonych z góry. Przy takim rozumieniu zadań zleconych przez instancje wyższe zakład produkcyjny jest przedsiębiorstwem, które organizuje gospodarowanie rozporządzalnymi zasobami, decyduje o wyborze dostępnych alternatyw, podejmuje ryzyko decyzji nietrafnych, narazić się może na straty, ma jednak szanse rozszerzenia swoich zasobów, co uzasadnia podejmowanie inicjatywy.

Nakaz sformułowany w postaci planu może być interpretowany w zakładzie zgoła inaczej, mianowicie jako zadanie zlecone z góry wraz z ustaloną technologią działania, która musi być zastosowana, aby zadanie zrealizować. W tym przypadku ludzie w zakładzie produkcyjnym wysilają swoją energię na dopasowanie się do postawionych wymagań lub na stworzenie warunków umożliwiających zachowanie własnych rezerw nie branych pod uwagę przez władze centralne przy ustalaniu zadań dla zakładu. Przystosowanie do wymagań uznanych za coś narzuconego, wymuszonego, odbywa się zgodnie ze znanymi w socjologii prawami: polega przede wszystkim na przystosowaniu się do ceremonialnych form zorganizowanego działania, na unikaniu konfrontacji dotyczącej meritum zadań. Plan, wykonanie jego poszczególnych wskaźników w określonych terminach, staje się czynnością, która zaczyna funkcjonować jako należąca do sfery ceremoniału. Faktyczna działalność przedsiębiorcza odbywa się w nurcie ukrytym, przybierając postać przetargów z władzami centralnymi o obniżenie planu, o przyznanie „efektywniejszego programu produkcji”, który pozwala szybciej i łatwiej wykonać zadania z zachowaniem szczegółowych wskaźników. Traktowanie

planu jako ceremoniału pozwala koncentrować zasadniczy wysiłek, energię i przedsiębiorczość na udowodnieniu, że plan został wykonany zgodnie z założeniami i poszczególne wytwory odpowiadają ustalonym normom, chociaż konsument może mieć na ten temat odmienne zdanie. Prasa codzienna dostarcza bardzo wiele przykładów takich sytuacji.

Wydaje się iż sytuacje takie wynikają z rozbieżnych interpretacji zasadniczych zadań socjalistycznego przedsiębiorstwa: instytucje planistyczne prowadzące ewidencję i statystykę działalności oraz zwierzchnie instytucje zarządzające identyfikują zadania przedsiębiorstwa ze wskaźnikami planu, podczas gdy konkretne przedsiębiorstwo, chroniąc się przed naciskiem różnych ośrodków władzy i decyzji, ogranicza zasadnicze swoje zadanie do *organizowania pracy* rozumianego jako dostarczanie zatrudnienia.

Analizując krytykę systemu oceniania przedsiębiorstwa na podstawie wskaźników planu wyznaczonego przez władze zwierzchnie, można wyróżnić cztery zasadnicze typy zadań społecznych, jakie na terenie przedsiębiorstwa dostrzegają ludzie zaangażowani w procesy pracy.

1. Na czoło wysuwa się działalność produkcyjna, a więc wytwarzanie określonego rodzaju dóbr, społecznie mniej lub więcej pożądaných. Wokół działalności produkcyjnej koncentrują się wszystkie inne typy działalności prowadzonej na terenie przedsiębiorstwa (administracyjnej, pomocniczo-gospodarczej, socjalnej, polityczno-wychowawczej, techniczno-naukowej itd.), traktowane jako usługi na rzecz produkcji. Przedsiębiorstwo rozumiane jako system produkcyjny wyznacza każdemu pracownikowi miejsce producenta o określonych kwalifikacjach, zakresie obowiązków i odpowiedzialności, w aparacie produkcyjnym z góry obmyślonym, zaopatrzonym w narzędzia, urządzenia, instrukcje.

2. Nie dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa zadania produkcyjne są jedynymi lub zasadniczymi elementami organizacji pracy. Ludzie przygotowujący produkcję, czuwający nad funkcjonowaniem maszyn i urządzeń zainteresowani są przedsiębiorstwem przede wszystkim z punktu widzenia jego działal-

ności technicznej (technologicznej). Praca jest dla nich przede wszystkim procesem wikłającym ludzi w funkcjonowanie maszyn i urządzeń, jest procesem technicznym. Do tak rozumianej pracy przygotowują istniejące systemy kształcenia, przysposabiające w wyspecjalizowanych instytucjach (szkołach, uczelniach) nie do stanowisk pracy w systemie produkcyjnym, lecz do rozumienia i rozstrzygania problemów technicznych związanych z wykonywaną pracą. Interpretacja i ocena pracy jako działalności produkcyjnej — wiąże się niejednokrotnie bardziej z naukowymi i teoretycznymi problemami projektowania nowych urządzeń, stosowania nowych surowców, projektowania nowych produktów itd., niż z organizowaniem rytmicznego i powtarzalnego procesu wytwarzania dóbr. Zainteresowanie pracą jako działalnością techniczną upowszechnia się na terenie przedsiębiorstw przez ruchy racjonalizatorskie i przez wzór osobowy inżyniera-konstruktora czy technologa.

3. Przedsiębiorstwo jako instytucja społeczna organizująca pracę prowadzi jednocześnie działalność gospodarczą, która w systemie kapitalistycznym identyfikowana jest z osiągnięciem zysku. Dla kierownictwa resortów i kierownictwa przedsiębiorstwa praca jest działalnością gospodarczą przynoszącą dochód państwu, zjednoczeniu, przedsiębiorstwu. Traktowanie pracy jako działalności gospodarczej nie jest w naszych przedsiębiorstwach najpowszechniejszym typem interpretacji ich zadań, gdyż wymaga zarówno posiadania dokładnych informacji na temat gospodarczej wartości (przeliczonej w skali cen pieniężnych) poszczególnych działań, surowców, półfabrykatów, produktów itd., jak i rozumienia aspektów ekonomicznych całokształtu działalności przedsiębiorstwa, zjednoczenia, resortu, a także umiejętności wykorzystania gromadzonych informacji statystycznych dla analizy ekonomicznych wyników przedsiębiorstwa.

4. Przeświadczenie, iż wartość dodatkową tworzy tylko człowiek i praca żywa, skłania do przywiązywania szczególnej wagi do ludzi, do ich kwalifikacji, umiejętności pracy, i wiąże działalność gospodarczą z działalnością „humanistyczną” (dotyczącą sfery ludzkiego współżycia, tworzenia określonych stosunków społecznych, sposobów życia). W tym znaczeniu przemysł jest

terenem podstawowej ludzkiej działalności, nawiązywania stosunków nie tylko ograniczonych i podporządkowanych pewnym celom produkcyjnym, technicznym i ekonomicznym, ale jest wartością bezpośrednią — umożliwia życie w społeczeństwie, w sensie jak najbardziej ogólnym. W tej sferze zdobywają ludzie świadomość, kim są, jakie mają prawa i obowiązki, jakie jest ich miejsce w społeczeństwie. Praca w przedsiębiorstwie umożliwia uczestniczenie w życiu organizacji społecznych i politycznych, w samorządzie lokalnym, a nawet kandydowanie do centralnych organów władzy, zyskiwanie pozycji społecznej i moralnej.

Dla niektórych pracowników przedsiębiorstwa i działaczy organizacji społecznych i politycznych przedsiębiorstwo socjalistyczne jest przede wszystkim instytucją polityczno- i społeczno-wychowawczą i z tego punktu widzenia jego działalność staje się przedmiotem analizy i oceny.

Wiązanie przemian ogólnospołecznych i ustrojowych z podstawową działalnością społeczną, jaką jest praca, skłania do rozpatrywania współzależności między organizacją pracy a procesami ogólnopolitycznymi i społecznymi. Mówi się wtedy o organizacji pracy socjalistycznej, komunistycznej, jako odmiennych typach działalności wykonywanych przez pracowników w obrębie przedsiębiorstwa uspołecznionego. Zmiany charakteru pracy związane są jak najściślej z postępem technicznym i wyzwaniem z czynności, które mogą być przekazywane mechanizmom i automatom. Przed pracującym człowiekiem zjawia się wizja pracy mającej aspekty przede wszystkim twórcze bądź obciążonej szczególną odpowiedzialnością społeczną (kontrolowanie procesów zautomatyzowanych). Praca upodabnia się do służby społecznej bądź do twórczości, w której zharmonizowane są elementy techniczne, produkcyjne, ekonomiczne i społeczno-humanistyczne, wiążąc miejsce pracownika w przedsiębiorstwie z jego pozycją w społeczeństwie globalnym. Tak rozumiane procesy przemian w organizacji pracy stają się przedmiotem badań katedr komunizmu naukowego w ZSRR. Zadania przedsiębiorstwa analizowane są tam w związku z pytaniem, czy realizowany jest postulat zniesienia różnic między pracą fizyczną i umysłową.

Uwzględniając, że każde przedsiębiorstwo polskie stanowi

tylko część składową systemu gospodarczego, trzeba przyjąć, że wykonuje ono fragmentaryczne zadania łączące się z zadaniami innych instytucji. Sytuację społeczną przedsiębiorstwa wyznacza miejsce, jakie zajmuje ono w zorganizowanym podziale pracy.

W warunkach gdy całe społeczeństwo dysponuje ograniczonymi środkami działania, pewne przedsiębiorstwa spadają na niższe pozycje w hierarchii uznania, gdy istnieje podstawa do oceny, że spełniają zadania mniej ważne od innych albo że gorzej wykonują swoje zadania wskutek mniejszej umiejętności wykorzystania zasobów oddanych do ich dyspozycji. Zdobycie przez przedsiębiorstwo mocnej i samodzielnej pozycji, która chroni przed bezpośrednimi i nie przewidzianymi ingerencjami instytucji zwierzchnich, wpływa na ustabilizowanie warunków pracy załogi, decyduje o stanie zatrudnienia, wysokości płac, stanie świadczeń socjalnych itd. Powstaje pytanie, jaki rodzaj walki o pozycję społeczną przedsiębiorstwa jest obecnie dla naszego systemu najbardziej korzystny. W ciągu lat powojennych w Polsce podejmowane były różne próby włączenia przedsiębiorstwa w organizm gospodarki planowej bez odebrania mu prawa wyboru i inicjatywy. Dyskusja wokół wskaźników dyrektywnych i eksperymenty podejmowane w tej dziedzinie interpretowane są jednak w grupach kierowniczych jako dowód tendencji do zachowania zarządzania scentralizowanego. Byłoby nieobojętne dla usprawnienia systemu gospodarczego, gdyby nakazy władz centralnych zostały potraktowane przez kierownictwo zakładów jako czynnik stwarzający barierę, która obwarowuje pole oddane dla gry sił ekonomicznych i społecznych. Chodzi tutaj o uznanie konieczności istnienia praw i norm chroniących przed naruszeniem podstawowego systemu wartości. Przedsiębiorczość u niektórych dyrektorów grozi zachwianiem ustabilizowanej organizacji produkcji, rozdzielonej między wiele zakładów kooperujących wedle z góry ustalonego planu. W tych warunkach inicjatywa powinna znaleźć ujście w działaniach nie naruszających układu, który osiągnął już znaczny stopień zorganizowania. Wydaje się to osiągalne na drodze wyspecjalizowania, zapewniającego przedsiębiorstwu dostęp do takich zadań, które nie mogą być powierzone przypadkowym wykonawcom.

Wścig do osiągnięcia pozycji specjalisty w ramach gospodarki planowej wydaje się stanowić obecnie podstawowy czynnik budzący do życia grę sił społecznych na dole hierarchii ogniw gospodarczych, uzupełniający działalność nakazów i bodźców ekonomicznych. Stawia on przy tym załogi i dyrekcje wobec zadań nieszablonowych, nie narzuconych z góry, pozwalających stworzyć ośrodek dla dążeń integracyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa.

### 3. STRUKTURA WŁADZY I ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W socjologicznej konstrukcji modelu przedsiębiorstwa socjalistycznego przedmiotem ustaleń jest charakterystyka przedsiębiorstwa jako zorganizowanej grupy społecznej. Z rozważań ekonomistów można wnioskować, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest wyznaczone sposobem jego związania z centralną administracją państwa. Podporządkowanie działalności przedsiębiorstwa planom państwowym i instytucjom zwierzchniego zarządzania usytuowanym poza zakładem pracy czyni z przedsiębiorstwa grupę zależną. Z drugiej strony — pozostawienie w dyspozycji dyrektora prawa zarządzania operatywnego, a w instytucji samorządu robotniczego i wchodzących w jej skład organizacjach społecznych prawa do ustalania i zatwierdzania planów oraz kontrolowania administracji jako wykonawcy tych planów, czyni z przedsiębiorstwa grupę o bycie samodzielnym, powiązaną stosunkami wzajemnych zobowiązań z całą gospodarką narodową, z instytucjami gospodarczymi i politycznymi.

Za podstawę różnicy dzielącej przedsiębiorstwo socjalistyczne od kapitalistycznego można przyjąć w konstrukcji socjologicznego modelu trzy cechy:

1. Przedsiębiorstwo socjalistyczne funkcjonuje jako grupa zależna, której organizacja podporządkowana jest centralnym ośrodkiem decyzji, co jednak nie pozbawia tej grupy możliwości zachowania samodzielności i odrębności od innych instytucji gospodarczych.
2. Struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa jako grupy zorganizowanej odznacza się dwojakim zlokalizowaniem prawa decyzji

związanych ze stanowiskiem dyrektora, który jest funkcjonariuszem administracji gospodarczej, a ponadto działaczem gospodarczym upoważnionym i zobowiązanym do podejmowania inicjatywy i uzupełniania decyzji władz zwierzchnich. Równocześnie przedsiębiorstwo stanowi grupę o strukturze z czterema ośrodkami decyzji, którą tworzą POP, rada zakładowa, rada robotnicza i dyrekcja. W świetle sformułowań statutowych, wyznaczających działanie wymienionych organizacji społecznych, mogą być one traktowane tylko jako organy współdziałania z dyrekcją. Rzeczą pożądaną jest w tym przypadku prowadzenie dialogu między partnerami o różnych orientacjach zależnych od perspektywy czasu, w której rozważa się potrzeby, zadania czy konieczności, prowadzące w dyskusji do różnicy zdań.

Dyrektor stanowi centralny ośrodek władzy w przedsiębiorstwie rozumianym jako jednostka zależna, wchodząca w skład administracji gospodarczej. Organizacje społeczne i dyrektor złączeni więzami współdziałania stanowią jednocześnie ośrodki decyzji w przedsiębiorstwie, które w tym przypadku funkcjonuje jako grupa samodzielna. W pierwszym przypadku można mówić o zarządzaniu administracyjnym, w drugim o zarządzaniu społecznym i takie nazwy proponujemy używać w konstrukcji modelu socjologicznego dla określenia instytucji zarządzania w naszym przedsiębiorstwie.

3. Trzecia cecha konstruowanego modelu — to struktura celów i norm zachowań obowiązująca w przedsiębiorstwie, którą można określić nazwą struktury kulturowej. Przedsiębiorstwo stanowi nie tylko jednostkę produkcyjną i gospodarczą i jego cele nie ograniczają się do produkowania oraz pomnażania dóbr ekonomicznych. Dla ludzi zatrudnionych przedsiębiorstwo stanowi teren ich ekspansji życiowej i jest miejscem, gdzie nawiązują się ważne stosunki społeczne. Podstawowe wartości obowiązujące w społeczeństwie socjalistycznym, mianowicie szacunek dla twórczych możliwości człowieka, uznanie pracy za podstawową czynność, dzięki której człowiek zyskał swoje cechy społeczne, oraz wartość zorganizowanego racjonalnego współżycia społecznego, to wszystko brane jest pod uwagę w wyborze zadań przez przedsiębiorstwo i akceptowane jest przez organizacje



społeczne i polityczne; włączone w system wychowawczy działa na jednostkę kształtując aspiracje i wzory postępowania.

Działalność zespołowa wymagająca zorganizowania prowadzi do różnicowania stanowisk pracy i ich zhierarchizowania. Zarządzanie wykonywane jest przez osobne grupy ludzi zajmujące wyodrębnione pozycje wśród innych pracowników. Można przyjąć, że jest to konieczne dla podniesienia wydajności pracy zespołowej i zmniejszenia jej kosztów. Te cele są osiągalne przy zastosowaniu co najmniej dwóch technik działania: przez zorganizowanie wszystkich elementów potraktowanych tak, jak przedmioty materialne o określonych, znanych cechach, oraz przez pobudzenie do działania tych elementów, które są w stanie wystąpić z własnymi celami i skupić na nich aktywność nie narzuconą nakazami przychodzącymi z zewnątrz. Nie jest rzeczą obojętną dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, na jakim poziomie zintegrowanego i równocześnie zhierarchizowanego działania ujawniać się będą cele zindywidualizowane zarówno osób, jak i grup. Ważne jest bowiem przewidywanie z góry, na którym ze szczebli kierownictwa zaistnieje konieczność interweniowania zapewniającego zmodyfikowanie ujawnionych interesów zindywidualizowanych i ugodnienie ich z interesem całości.

W przedsiębiorstwie kapitalistycznym punktem najwrażliwszym jest, jak można sądzić z publikacji socjologicznych, pozycja najniższa w hierarchii kierowniczej, zajmowana przez ludzi nadzorujących bezpośrednio pracę produkcyjną człowieka. Stosunki między kierownictwem i podwładnymi na szczeblu mistrza nie są tam objęte wystarczającą i dokładną umową, która by zapobiegała nadużyciom władzy bezpośredniej lub nadmiernemu lekceważeniu oczekiwań instancji centralnych. Wychowanie liderów dla grup pracy obejmuje przede wszystkim stanowiska mistrzów.

Postawić warto pytanie, czy w naszym przedsiębiorstwie można zidentyfikować podobnie ważne i trudne miejsce w hierarchii instancji kierowniczych. Jestem przekonana, że najważniejszy punkt w systemie zarządzania tworzy stanowisko dyrektora. W tym miejscu hierarchii władzy dokonuje się konfrontacja wymagań wynikających z pozycji funkcjonariusza w apa-

racie administracji państwowej z wymaganiami, według których każdy pracownik w zakładzie, a zwłaszcza ludzie na stanowiskach kierowniczych w administracji i w organizacjach społecznych powinni występować w roli działaczy gospodarczych. W osobie dyrektora łączą się na co dzień te dwie role — funkcjonariusza administracji i działacza gospodarczego.

Społeczno-zawodowa rola dyrektora nie może być objęta jednolitym schematem przepisów i umów. W zakresie działania, które wyznacza plan produkcyjno-techniczny i ekonomiczny przyjęty przez przedsiębiorstwo i jego władze nadrzędne, dyrektor jest urzędnikiem administracji ogólnopaństwowej. Pełni o tyle funkcje kierownicze, o ile to jest konieczne w warunkach nadzoru nad podwładnymi, którzy działają w ramach z góry wyznaczonych obowiązków i są do nich przygotowani. Rozszerzenie funkcji dyrektora na funkcje koordynatora, kontrolera i inicjatora powstaje w momencie zakłócenia biegu spraw, których kierunek przewidywał wytyczony plan i przepisy.

Zakłócenie w unormowanym przepisami trybie działania powodowane jest, jak się wydaje, trzema przyczynami:

1. Przedsiębiorstwo jest jednostką w systemie z góry ułożonej współpracy, obejmującym swoim zasięgiem wiele instytucji i zazwyczaj znaczny obszar kraju. W razie niedotrzymania jakiegokolwiek warunku tej współpracy (nieterminowe dostawy z innych zakładów, odwołania zamówień, inna jakość surowców), w planowane działanie wkrada się przypadek. Dyrektor spełnia wtedy funkcję osoby, która proponuje rozwiązania zastępcze, przeprowadza interwencje u zwierzchników, kooperantów itd.

2. Drugą przyczynę zakłóceń stwarzają same instytucje zwierzchnie, gdy z rozmaitych względów występują z propozycjami albo żądaniem korekty planu w czasie, kiedy zakład już poczynił przygotowania na warunkach uprzednio obowiązujących (zmiany cen, lokalizacja nowej produkcji itd.).

3. Trzecią przyczynę stanowi inicjatywa dyrektora. Jeżeli nie poprzestaje on na funkcji urzędnika na kierowniczym stanowisku i występuje z koncepcją własnej polityki gospodarczej, pragnąc stworzyć nowe warunki pracy i zdobyć wyższą pozycję dla przedsiębiorstwa, wywołuje sytuacje nie przewidziane przepisa-

mi. Dla socjologa pozostaje otwarte pytanie, kto i dlaczego decyduje się na tego rodzaju inicjatywę, która łączy się z bardzo poważnym ryzykiem? Z obserwacji wynika, że udane inicjatywy spotykają się z uznaniem władz zwierzchnich, nawet jeśli wymagają pewnych odstępstw od obowiązujących przepisów. Ale, jak mówią dyrektorzy w rozmowach bezpośrednich, „dyrektora spotyka kara za 20% niepowodzenia w działaniu, a udane działanie uważa się za należące do obowiązków dyrektora”. W tych warunkach powstaje pytanie, w jaki sposób musi się zabezpieczyć dyrektor, aby móc działać skutecznie dla dobra przedsiębiorstwa?

W porównaniu z zarządzaniem administracyjnym, zarządzanie społeczne wyróżniają następujące cechy:

Każdy z ośrodków decyzji ma swoje własne sprawy, które ogarnia zasięgiem zorganizowanego działania. Obowiązujące sposoby rozstrzygania tych spraw uregulowane są przepisami administracyjnymi i statutami organizacji społecznych, dyrektywami wydawanymi przez instancje znajdujące się poza przedsiębiorstwem (w tym sensie można powiedzieć, iż przedsiębiorstwo nasze jest instytucją „multiinstytucjonalną”, tzn. złożoną z odrębnych instytucji mających swoje centrale dyspozycyjne poza przedsiębiorstwem). Utworzenie w przedsiębiorstwie czterech ośrodków decyzji i wpływów mogłoby doprowadzić do rozbicia jedności załogi, gdyby nie zostały określone podstawowe zależności między nimi i wspólne zadania. Stosunki między dyrekcją i organizacjami oparte są równocześnie na zależności niesymetrycznej, wyrażającej się w prawie organizacji do kontrolowania dyrekcji oraz zależności symetrycznej, polegającej na wzajemnym zobowiązaniu dopomagania sobie we wspólnym zadaniu — pobudzaniu ludzi do pracy, realizowaniu planu itd.

Udział pracowników w systemie zarządzania społecznego uwarunkowany jest gotowością uczestnictwa w sprawach wspólnych. Może brać w nim udział każdy pracownik bez względu na swe kwalifikacje i przygotowanie do pełnienia roli „współgospodarza”, gdy został powołany, wyznaczony lub wybrany — przez instancje zwierzchnie — to jest przez dyrekcję, zjednoczenie, instancje polityczne, związkowe. Na sytuację każdego pra-

cownika w przedsiębiorstwie składają się dwie możliwe role społeczne — funkcjonariusza i działacza. Pierwsza jest rolą w zorganizowanej grupie pracy, co z góry ogranicza zakres kontaktów i charakter stosunków z innymi ludźmi w przedsiębiorstwie. Ponadto jest to rola, którą trzeba wykonywać w sposób określony, bez względu na to, czy ten sposób wydaje się jednostce w pełni uzasadniony. System zorganizowanej kontroli wiąże zainteresowania człowieka intensywniej z normami postępowania niż z wartościami społecznymi, którym te normy służą. Lęk przed skutkami przekroczenia przepisów powoduje uznanie ich za cel sam w sobie. Zachowania określone nazwą „biurokratycznych” noszą znamiona tego lęku czy po prostu lenistwa intelektualnego.

Rola działacza, według założeń, różni się od roli funkcjonariusza głównie tym, że winna wiązać się z zadaniami cenionymi najwyżej w społeczeństwie. Normy działania, przepisy, zarządzenia zachowują charakter środków prowadzących do celu, a nie celów samych w sobie. Związek z celami ma charakter podstawowego czynnika wyznaczającego postępowanie. W tej roli społecznej pracownik poszukuje lepszych sposobów zrealizowania zadań, ale interpretacja celów i zadań nie zawsze może być dla wszystkich działaczy identyczna.

Analizując zasadnicze źródła zdarzających się nieporozumień czy konfliktów między administracyjnym i społecznym systemem zarządzania można zauważyć, że poza osobistymi ambicjami przywódców, istnieją obiektywne czynniki związane z odmiennymi zadaniami ośrodków dyspozycyjnych znajdujących się poza przedsiębiorstwem (komitety partyjne, okręgowe rady związków zawodowych). Podstawą funkcjonowania systemu administracyjnego jest organizacja pracy opierająca się na doborze ekspertów, ludzi o określonych kwalifikacjach, przygotowanych do wypełniania określonych czynności.

W systemie społecznego zarządzania przyjęte jest założenie o intelektualnym i społeczno-moralnym podobieństwie członków i dostępności stanowisk osiągniętych poprzez „wybór”. W praktyce o doborze reprezentantów administracyjnego i społecznego systemu zarządzania decydują bardzo często odmienne

kwalifikacje członka załogi: w pierwszym przypadku bierze się pod uwagę udokumentowane dyplomem umiejętności, w drugim — umiejętności przystosowania się, współzycia itp.

Możliwości konfliktu między administracyjnym i społecznym zarządzaniem tkwią m. in. także w rozbieżności między potrzebami narastającymi spontanicznie pod wpływem różnorodnych wzorów i czynników kulturotwórczych społeczeństwa a możliwościami przedsiębiorstwa ograniczonymi normami planu, interesami władz zwierzchnich.

Każde przedsiębiorstwo rozwiązuje w lokalny sposób problemy wynikające z konieczności traktowania zakładu pracy jako instytucji współdziałania. Wydaje się, iż istnieje wspólne kryterium skutecznego działania, sprowadzające się do tego, by zachować byt przedsiębiorstwa, zapewnić pracę ustabilizowanej załodze, przy możliwie najwyższym poziomie płac i najlepszych zabezpieczeniach socjalnych.

Przedsiębiorstwo socjalistyczne nie stanowi instytucji do końca ustabilizowanej. Obecną jego fazę rozwoju wydaje się charakteryzować poszukiwanie dla wszystkich instytucji znajdujących się na wspólnym terenie — własnych sposobów działania, które mają wzbogacić treści współzycia społecznego. Zadania produkcyjno-techniczne wydają się dla wielu zrozumiałe i jednoznaczne, natomiast zadania ekonomiczno-społeczne zakładu wzbudzają obecnie coraz większe zainteresowanie w związku z upowszechnieniem nowych metod analizy ekonomicznej, z rozszerzeniem eksportu, a także z próbami konkretyzacji postulatów humanizacji pracy.

#### 4. INTERPRETACJE RÓL SPOŁECZNYCH I PRYZSTOSOWANIA PRACOWNIKÓW

Administracyjny i społeczny system zarządzania, wielorakość interpretacji zadań przedsiębiorstwa przez poszczególne kategorie pracowników, centralistyczny i policentryczny układ zwierzchnictwa, stwarzają szanse różnorodnych interpretacji roli społecznej wynikającej z pełnionego stanowiska; różne szanse identyfikacji z możliwymi na terenie przedsiębiorstwa

rolami społecznymi czy przystosowania się do istniejących norm, niejednokrotnie sprzecznych.

Sposób spełniania roli społeczno-zawodowej w przedsiębiorstwie zależy od zadań technicznych czy ekonomicznych, ale połączony jest z pewnymi postawami i wyobrażeniami ukształtowanymi pod wpływem dostępnych w ciągu życia wzorów osobowych, tradycji, przeświadczeń itd.

Analiza postulowanych i wykonywanych ról społeczno-zawodowych jest przedmiotem badań socjologicznych prowadzonych w wyodrębnionych studiach i przekracza ramy niniejszego opracowania. Dlatego też, poza ogólnymi uwagami, pragnę ograniczyć się do ukształtowanej orientacji zawodowej dyrektorów i kadry inżynierskiej.

Gdy uwzględnić zadania społeczeństwa planującego swój rozwój gospodarczy, zauważyć trzeba, że funkcjonowanie tworzonego aparatu produkcyjnego, jego rozbudowa, użytkowanie, a także rozdział wytworzonego dochodu narodowego w sposób odpowiadający bieżącym i przyszłym potrzebom społeczeństwa wymaga rozwoju instytucji zdolnych przygotować ludzi zarówno do stabilizowania powstałych już warunków, jak i do zmieniania tych warunków wedle świadomie wybranego wzorca. Jakie zadania bierze na siebie w tym zakresie czy otrzymuje od społeczeństwa szkoła różnych szczebli, zależy, jak się wydaje, od przyjętego modelu osobowości i zadań społeczno-zawodowych wynikających z uczestnictwa w społecznym podziale pracy i członkostwa, przynależności do grup społecznych. Zainteresowanie problematyką kształcenia i przysposabiania do ról społecznych należało tradycyjnie do dziedziny wychowania. W działalności gospodarczej zadowalano się znajomością ogólnych i uproszczonych mechanizmów, które należało przyjąć jako czynnik warunkujący udział w pracy produkcyjnej społeczeństwa. Z chwilą, gdy sprawy gospodarcze stają się przedmiotem planowania państwowego, problemy kształtowania osobowości zyskują szczególną rangę. Powstaje pytanie, skąd brać kandydatów na kierowników działalności produkcyjnej, zdolnych do inicjatywy przedsiębiorczej? Jakimi drogami przygotować ludzi do ich ról społeczno-zawodowych rozpatrywanych nie tylko z punktu wi-

dzenia jednostki, ale interesów ogólnospołecznych, realizowania planowanych przemian. Odkrywanie zdolności, budzenie przekonania o możliwości osiągnięcia w życiu dzięki osobistemu wysiłkowi każdego stanowiska tradycyjnie zapewniającego wysoki prestiż, kierowanie wysiłku ludzi na te wartości, które sobą oni prezentują (uzdolnienia intelektualne, właściwości charakteru, uzdolnienia przywódcze, organizacyjne itd.), a które są potrzebne w działalności gospodarczej, staje się szczególnie ważne w warunkach gospodarki planowej. Potrzebna jest odpowiedź na pytanie, jaka jest natura człowieka jako twórcy procesów społecznych, w jakich warunkach powstają nowe wzory życia, w jakich dokonuje się ich przyswojenie i przekształcenie?

Instytucje przemysłowe ukształtowały się historycznie jako twory kultury społeczeństw kapitalistycznych i wytworzyły charakterystyczne dla siebie zróżnicowanie wewnętrzne ról społecznych, wzory osobowości społecznych, odpowiadające poszczególnym stanowiskom pracy. Przedsiębiorstwo socjalistyczne kształciło w Polsce swą kadre kierowniczą w wyspecjalizowanych ośrodkach bądź stwarzało szanse awansu dla tych spośród pracowników, którzy wyróżniali się szczególnymi zainteresowaniami społeczno-politycznymi. Nowa struktura organizacyjna, system zarządzania, zmieniły w znacznym stopniu dziedzictwo kulturowe przedsiębiorstwa przemysłowego, ale nie mogły ukształtować jednoznacznych wzorów ról społeczno-zawodowych. Współczesna kadra pracowników przemysłu kształtowana jest przede wszystkim przez istniejący system szkolny, a pełny dostęp do wszelkiego rodzaju typów i stopni kształcenia umożliwia dobór najodpowiedniejszych dla jednostki ról społeczno-zawodowych. Rzeczywista ich realizacja zależy jednak w nie mniejszym stopniu od istnienia danych stanowisk pracy, miejsc wolnych, w swej liczbie zawsze ograniczonych, tym mniej licznych, im wyższych stanowisk dotyczą.

Materiały empiryczne informują o trudnościach związanych z przystosowaniem instytucji kształcenia do potrzeb instytucji przemysłowych, o trudnościach kształtowania typów osobowych odpowiadających potrzebom przemysłu. Analizy empiryczne mówią jednocześnie o ukształtowanych typach orientacji zawodo-

wych na tych samych stanowiskach pracy. Nie są one związane z kształceniem. Stanowią raczej pochodną doświadczeń zawodowych i przystosowań do działania różnorodnych sił spotykanych w czasie kariery.

Analiza artykułów prasowych dotyczących postaw kierowniczych skonfrontowana z bezpośrednimi obserwacjami i wypowiedziami dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych pozwala na wyróżnienie czterech odmiennych typów orientacji społeczno-zawodowych kierowników przedsiębiorstw socjalistycznych:

Pierwszy typ wyraża się w tendencji traktowania przepisów jako głównych wytycznych działania. Dla tego typu kierownika instytucji najważniejszą sprawą wydaje się obmyślenie schematu organizacyjnego, ustalenie zależności między stanowiskami, rozdział uprawnień i obowiązków — osób, grup i instytucji. Przyczyny złego funkcjonowania zakładu łączy taki kierownik przede wszystkim z niewłaściwym działaniem instytucji nadrzędnych, od których pochodzą przepisy kępujące lub nie liczące się z realnymi warunkami działania. Kierownik tego typu oczekuje zmiany, ale sam nie uważa się za zobowiązanego do stworzenia nowej sytuacji. Uważa natomiast siebie za człowieka związanego z systemem administracyjnego zarządzania, swoje zadania widzi na tle instytucji już gotowej i uporządkowanej, do której pragnie się przystosować.

Drugi typ orientacji można nazwać „inżynierskim”. Jego zwolennicy czują się zobowiązani do zaprowadzenia ładu na terenie sobie podległym. Szukają wiedzy o prawach rządzących układem, o stosowanych już rozwiązaniach, o zasadach działania, które okazały się przydatne i mogą być zastosowane. Kierownik z orientacją inżynierską nie ogląda się wyłącznie na zwierzchnie instancje i nie liczy na ukształtowanie sytuacji wyłącznie pod wpływem nowych przepisów administracyjnych. Wprowadza usprawnienia organizacyjne starając się zyskać poparcie dla swoich koncepcji i przekształcić w pewien trwały obyczaj, wpajany podwładnym. Najważniejsze jest dla niego możliwie jednoznaczne określenie zadania i znalezienie środków prowadzących do jego realizacji przy założeniu, że każde zadanie ma charakterystyczną dla siebie technikę rozwiązania.



Trzecia orientacja może być określona nazwą „strategicznej”. Kierownik tego typu stara się przede wszystkim określić priorytet zadań w oparciu o ocenę sił, na których może oprzeć się w ich realizowaniu. Rezygnuje z zadań, których realizacja wydaje się szczególnie trudna ze względu na istniejący układ sił. Stara się pozyskać sojuszników. Gotów jest również podjąć walkę z grupą, która może przeszkadzać, w zależności od diagnozy sytuacji. Nie spodziewa się stworzenia jednego uniwersalnego schematu działania, jak kierownik o orientacji inżynierskiej.

Czwarty typ przedstawia człowiek stosujący zawsze zasadę postępowania wychowawczego, liczący się z trwałymi konsekwencjami działania odbijającymi się na psychice ludzkiej. Orientacja wychowawcza wymaga uważnego oceniania zadań i technik z punktu widzenia ich ludzkiej, bezpośredniej wartości. Ważne jest, kim staje się człowiek uwikłany w określone działania, kim staje się zarówno pracownik, jak i kierownik. Skutki wychowawcze wynikają z określonego oddziaływania prowadzącego do ukształtowania poglądów, stworzenia trwałych przyzwyczajzeń i potrzeb wyznaczających kierunek postępowania. Przewidywanie tych skutków skłania kierownika do rezygnacji z takich technik oddziaływania, które doraźnie są skuteczne z jakichś względów, ale w dalszej perspektywie doprowadzają do złych przyzwyczajzeń i skrzywienia charakteru czy obudzenia nieufności pracownika.

Cztery wyróżnione typy kierowników przedsiębiorstw nie występują w życiu w czystej postaci. Poprawne funkcjonowanie zakładu wymaga przyjmowania każdej z wymienionych orientacji. W praktyce, w zależności od doświadczenia i typu osobowości, stosowane są niektóre.

Zależnie od utrwalonego typu interpretacji roli społeczno-zawodowej różnie rozumiane są zadania społeczne przedsiębiorstwa.

Zastanawiając się nad kategoriami pracowników, których inicjatywie przedsiębiorstwo zawdzięcza swoją żywotność i ekspansję, obok dyrektorów trzeba wymienić inżynierów związanych bezpośrednio z zadaniami technicznymi. Warunkiem spraw-

nego wykonywania roli zawodowej jednych i drugich wydaje się być identyfikacja z zadaniami, dla których pracują, określona odpowiedzialność za maszyny i ludzi.

W ocenie inżynierów, organizacja pracy przemysłowej jest źródłem olbrzymiego marnotrawstwa czasu przeznaczanego na czynności manipulacyjno-dokumentacyjne, planistyczne, zbędne konferencje, narady itd. Bardzo często inżynierowie nie zajmują stanowisk, które pozwalałyby im na wykorzystanie swoich umiejętności. Z tytułu zawodowej odpowiedzialności zmuszeni są niejednokrotnie do występowania w rolach nie związanych ze swoją specjalizacją. Dzieje się tak m.in. dlatego, że inżynier, który wykonuje konkretne dzieło techniczne (przede wszystkim w dziedzinie projektowania i konstruowania maszyn), odnajduje dla siebie właściwą w przedsiębiorstwie rolę zawodową i gotów jest spełnić dodatkowe czynności, aby tylko doprowadzić do końca projekt czy konstrukcję, przyspieszając zmaterializowanie się myśli „inżynierskiej”. Rola zawodowa inżyniera została ukształtowana historycznie i przyswojona w procesie kształcenia. Jest to rola dotycząca zadań technicznych przedsiębiorstwa. Wszystkie inne czynności uważane są za dodatkowe, uzupełniające bądź zbędne, przeszkadzające. Tak traktują np. inżynierowie działalność administracyjną, która nie pomaga w pracy, niejednokrotnie utrudnia wykonywanie dzieł technicznych. Inżynierowie nie identyfikują swojej roli zawodowej z funkcją kierowniczą ani nadzoru produkcyjnego, lecz z funkcjami pozwalającymi na tworzenie przedmiotów i doskonalenie aparatury potrzebnej do celowego działania. Postawa inżynierów przemysłowych jest inna od postawy inżynierów-badaczy. Ci pierwsi nie są zainteresowani w takim stopniu problemami poznawczymi, jak możliwością działania, posługiwania się narzędziami umożliwiającymi doskonalenie dzieł technicznych. Drugi — zainteresowani problemami poznawczymi — nie zawsze mogą znaleźć dla siebie miejsce w przedsiębiorstwie przemysłowym (zwłaszcza, jeśli nie ma laboratorium). Niejednokrotnie znajdują się w całkowitej izolacji, osamotnieniu, gdyż nie znajdują partnerów do przedstawienia swoich hipotez czy problemów, których rozwiązanie mogłoby usprawnić lub rozwinąć procesy technologiczne.

Realizacja tych procesów zależna jest od prób, doświadczeń, na które nie ma na ogół czasu i pieniędzy w przedsiębiorstwie przemysłowym.

Inżynierowie zatrudnieni „w ruchu” zmuszeni są przyjąć role społeczne, do których nie byli przysposabiani w okresie kształcenia — role kierowników ekip robotniczych i kontrolerów powtarzalnych procesów produkcyjnych. Nie są to, w opiniach samych inżynierów, właściwe dla nich role zawodowe.

Pracownicy z wyższym wykształceniem, specjaliści, eksperci pracujący na innych stanowiskach pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym identyfikują się przede wszystkim z rolami funkcjonariuszy administracyjnego systemu zarządzania. Inicjatywa i przedsiębiorczość wydaje się być związana przede wszystkim z rolami kierowników przedsiębiorstw i inżynierów pełniących funkcje umożliwiające tworzenie dzieł technicznych. Zadania ekonomiczne przedsiębiorstwa nie mają tak wyraźnych reprezentantów, jak zadania techniczne.

##### 5. SOCJOLOGICZNA KONTROLA ZADAŃ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wydaje się, że uwzględniając historyczne losy innych instytucji społecznych, można patrzeć na przedsiębiorstwo jako wytwór kultury, którego rozwój jeszcze się nie ukończył w naszym systemie. Socjolog, podobnie jak przedstawiciele innych dyscyplin naukowych, ma możliwość wyboru pewnych aspektów danej rzeczywistości i interesowania się nimi w sposób systematyczny, bez przesadzania, czy jest to aspekt najbardziej istotny, docierający do zasadniczej sfery zjawiska.

W przedstawionym opracowaniu mówiłam o przedsiębiorstwie przede wszystkim z punktu widzenia różnicowania się zadań, jakie stoją przed zatrudnionymi w nim ludźmi. Ponadto — mówiąc o problemach władzy, podejmowania inicjatywy i odpowiedzialności starałam się wiązać je z aspektami strukturalnymi i wykonywanymi rolami społeczno-zawodowymi.

Na tle formalnej struktury stanowisk pracy wyodrębnia się rola dyrektora. Dyrektor nie bywa i w praktyce nie może być wyłącznie administratorem. Zdobywa się na własną politykę,

dzięki której przedsiębiorstwo staje się wyodrębnioną „osobowością prawną” o charakterystycznych cechach niezależnej (w znacznym stopniu) komórki społecznej, wyraźnie wyodrębnionej całości społecznej. Dyrektor stanowi tę osobę, która zakreśla granice tej całości, przez wyznaczanie zadań szczególnie ważnych. Jego działalność wydaje się mieć charakter „służby” na rzecz systemu gospodarczego, a nie tradycyjnie rozumianego zawodu.

Zadać można sobie pytanie, czy prócz stanowiska dyrektora, również inne nie będą się kształtowały w podobny sposób, nabierając właściwości „służby” odpowiedzialnej za realizację określonych zadań, a nie tylko zawodu, który daje pozycję w społeczeństwie i możliwości stałego zarobkowania.

Jeżeli zadania przedsiębiorstwa socjalistycznego dadzą się sprowadzić wyłącznie do organizacji pracy, a właściwie do organizacji zatrudnienia, „stwarzania stanowisk pracy” — instytucje te nie muszą poszukiwać dla siebie miejsca w społecznym tworzeniu dóbr kulturowych (za takie trzeba uważać dobra użytkowe); utrzymają się w społeczeństwie nawet wtedy, gdy będą tworzyć przedmioty, których cenność społeczna może budzić wątpliwości, gdyż zabezpieczą określoną zbiorowość „stanowiska pracy”.

Przedsiębiorstwo socjalistyczne jest elementem składowym systemu gospodarczego, a nie samodzielną instytucją ekonomiczną dostarczającą zysków określonej grupie społecznej (czy jednostce). Socjologiczna kontrola działalności przedsiębiorstwa — to analiza zadań podejmowanych z myślą o zaspokojeniu potrzeb społeczeństwa globalnego. Nie wszystkie dadzą się jednocześnie określić i przeliczyć w skali, którą posługują się ekonomiści — skali cen. Jakie potrzeby społeczne zaspokajają i są w stanie zaspokoić istniejące przedsiębiorstwa? Analiza empiryczna wskazuje, iż łatwiej jest określić zadania dostrzegane przez pracowników przedsiębiorstwa, niż cele, jakim ono służy lub potrzeby, jakie zaspokaja. Nie uwalnia to jednak od konieczności rozpatrywania tych zadań na tle społecznych procesów kształtowania się ról społeczno-zawodowych pracowników socjalistycznych przedsiębiorstw, na tle funkcji przedsiębiorstw

i instytucji gospodarczych w kształtowaniu kultury narodowej. Stąd wydaje się niezbędne rozpatrywanie przedsiębiorstw nie tylko jako zorganizowanych grup społecznych, systemów społecznego współdziałania, ale i jako tworców kultury o charakterystycznej dla siebie strukturze. Kontrola socjologiczna przedsiębiorstwa staje się analizą struktury kulturowej tych przedsiębiorstw rozumianej jako układ norm i wzorów postępowania dotyczących celów społecznych, procesów technologicznych i nierzędzi pracy oraz współtowarzyszy systemu współżycia.

*Junusz Nowicki*

## WPLYW CEN NA FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

### I. WPROWADZENIE

Przedmiotem niniejszego referatu jest kształtowanie cen hurtowych w przemyśle polskim. Przede wszystkim interesuje nas, w jakiej mierze ceny spełniają wyznaczone im funkcje oraz w jakiej mierze można usprawnić funkcjonowanie tych cen? Analizę ograniczymy do rozpatrzenia wpływu cen na działalność przedsiębiorstw przemysłowych jako dostawców. Pozwoli to na bardziej ściśle i jednoznaczne sprecyzowanie wymogów pod adresem cen hurtowych oraz na wybór rozwiązań zapewniających największą skuteczność polityki cen. Przez ceny dla dostawców będziemy rozumieli te rodzaje cen hurtowych, które określają wartościowe rozmiary produkcji oraz realizacji przedsiębiorstw przemysłowych, niezależnie od tego, czy są to ceny występujące faktycznie w obrotach pomiędzy dostawcami i odbiorcami, czy też określające jedynie utarg dostawców lub nawet służące wyłącznie do celów sprawozdawczo-statystycznych. Do tak rozumianych cen dla dostawców w przemyśle należy w obecnych warunkach zaliczyć następujące rodzaje cen hurtowych stosowane w przedsiębiorstwach: ceny zbytu, ceny porównywalne, ceny fabryczne oraz ceny rozliczeniowe.

### II. GŁÓWNE DROGI WPLYWU CEN NA FUNKCJONOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW

Mechanizm wpływu cen na działalność przedsiębiorstw przemysłowych przedstawia się w najogólniejszym zarysie następująco.

Wynikające z narodowego planu gospodarczego ustalenia dyrektywne dotyczące efektów i nakładów są przekazywane przedsiębiorstwom tylko częściowo w postaci szczegółowych wskaźników naturalnych, natomiast w głównej mierze w postaci wskaźników wartościowych. Istniejące ceny (ich wysokość, relacje, struktura) wpływają w określonej mierze na kształtowanie się wartościowych wskaźników działalności przedsiębiorstw. Z kolei wskaźniki te służą jednostkom nadrzędnym za podstawę oceny działalności przedsiębiorstw i wpływają na wielkość korzyści materialnych, jakie osiąga przedsiębiorstwo, jego kierownictwo i załoga, a także na szereg korzyści służbowo-administracyjnych itp. Wszystko to nadaje wspomnianym wskaźnikom wartościowym i leżącym u podstaw ich konstrukcji cenom wyraźnie stymulacyjny charakter.

Wpływ poszczególnych wskaźników wartościowych nie jest przy tym jednakowy. Kryteria oceny oraz system bodźców stosowane w przemyśle każdorazowo określają względne znaczenie poszczególnych wskaźników wartościowych dla przedsiębiorstw oraz ich wzajemną hierarchię. Absolutny natomiast wpływ wskaźników wartościowych — a więc i cen — zależy w decydującej mierze od siły istniejących bodźców, czyli od wielkości korzyści przypadających za wykonanie lub poprawę wskaźników wartościowych.

Aktualnie stosowany w Polsce system oceny i stymulowanie działalności przedsiębiorstw nadają decydujące znaczenie dwóm rodzajom wskaźników wartościowych, mianowicie wskaźnikom produkcji brutto oraz syntetycznym wskaźnikom finansowym. Pierwsze z nich — produkcja towarowa w cenach zbytu i globalna w cenach porównywalnych — stanowią podstawę planowania i korekty funduszu płac w większości przedsiębiorstw, z czym wiążą się obecnie najsilniejsze bodźce. Drugie — wynik finansowy związany z cenami fabrycznymi i akumulacja finansowa związana z cenami zbytu — stanowią natomiast ważny element bodźców zawartych w systemie funduszu premiowego i funduszu zakładowego. Toteż oddziaływanie cen na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych następuje głównie za pośrednictwem wpływu cen na ukształtowanie się dwóch wymie-

nionych powyżej rodzajów wskaźników wartościowych w przedsiębiorstwie.

W związku z tym również analiza funkcjonowania systemu cen dla dostawców w przemyśle wymaga bardziej szczegółowego rozpatrzenia ich wpływu na kształtowanie się tych dwóch rodzajów wskaźników. Analizę naszą rozpoczniemy przy tym od wskaźników wartości produkcji brutto, ponieważ związane są one z oddziaływaniem wszystkich elementów składowych ceny, a nie tylko niektórych spośród nich, jak to ma miejsce w przypadku syntetycznych wskaźników finansowych.

### III. WPŁYW CEN NA KSZTAŁTOWANIE SIĘ WARTOŚCI PRODUKCJI

#### 1. Mechanizm i skutki wpływu

Wartość produkcji brutto przedsiębiorstwa można wyrazić za pomocą wzoru:

$$W = \sum_{r=1}^n q_r p_r$$

gdzie:

- $q$  — ilość danego wyrobu w jednostkach naturalnych,
- $p$  — cena jednostki danego wyrobu,
- $r$  — rodzaj wyrobu.

Gdy ceny dla dostawców są stałe, dynamika wartości produkcji brutto zależy od dynamiki woluminu produkcji i od zmian jej struktury asortymentowej. Zmiany udziału poszczególnych wyrobów wywierają określony wpływ na dynamikę wartości produkcji w związku z różnym poziomem cen jednostkowych, które spełniają funkcję „wag” tych wyrobów w procesie ich agregacji w ogólną wartość produkcji brutto przedsiębiorstwa. Ceny dla dostawców oddziałują jednak na przedsiębiorstwa przemysłowe nie bezpośrednio przez wpływ swojej absolutnej wielkości na wartość produkcji brutto, lecz bardziej skomplikowaną drogą, mianowicie za pośrednictwem swojej wewnętrznej struktury i uwarunkowanych przez nią zróżnicowanych relacji określonych elementów składowych tych cen.

Przedsiębiorstwa usiłują maksymalizować wartość produkcji



brutto w stosunku do czynników produkcji najbardziej dla nich ograniczonych. Obecnie czynnikami takimi są z reguły: posiadane wyposażenie techniczne oraz rozporządzalne zasoby siły roboczej (natomiast czynnikiem stosunkowo najbardziej elastycznym są surowce, materiały, półfabrykaty itp.). Wynika to zarówno z polityki państwa — starającego się zapewnić planowany wzrost wydajności pracy w przemyśle m. in. w drodze dyrektywnego ustalania jednocześnie rozmiarów produkcji oraz wielkości zatrudnienia i funduszu płac, a następnie ścisłej kontroli wykonania tych zadań — jak też z deficytu siły roboczej, zwłaszcza wykwalifikowanej, w wielu rejonach kraju i branżach przemysłu. Dlatego przedsiębiorstwa maksymalizują wartość produkcji brutto przede wszystkim w stosunku do nakładów pracy niezbędnych do wytworzenia poszczególnych wyrobów i tym samym w stosunku do posiadanych ogólnych zasobów siły roboczej<sup>1</sup>. Nie wyklucza to, oczywiście, powstawania w poszczególnych dziedzinach i okresach sytuacji, kiedy najbardziej ograniczonym i deficytowym czynnikiem staje się zaopatrzenie w surowce itp.

W jakim stosunku cenowe „wagi” poszczególnych wyrobów, będące podstawą ich agregacji w ogólną wartość produkcji brutto, pozostają do nakładów pracy żywej, niezbędnych do wytworzenia jednostki każdego z tych wyrobów? Ceny jednostkowe poszczególnych wyrobów określone są przez całość przeciętnych branżowych kosztów własnych ich wytworzenia oraz przez

<sup>1</sup> Wskazują na to wyraźnie sami przedstawiciele przedsiębiorstw przemysłowych. Na przykład w odpowiedzi na ankietę Państwowej Komisji Cen, dotyczącą skutków reformy cen zaopatrzeniowych z 1 lipca 1960 r., Zakłady Urządzeń Technicznych „Zgoda” stwierdzają: „Trzeba obiektywnie stwierdzić, iż raczej chętniej przyjmujemy zamówienia o niskiej pracochłonności (ze względu na brak fachowców)... Nasz sposób traktowania tych spraw... jest podyktowany chęcią osiągnięcia planowanego wskaźnika wydajności”. Wypowiedź tę cytuje J. Strumiński w artykule *Wstępna ocena skutków reformy cen z 1 lipca 1960 r.* „Gospodarka Planowa” 1962, nr 1, s. 10. Porównaj szereg analogicznych wypowiedzi na konferencji poświęconej reformie cen środków produkcji z 1 stycznia 1956 r., zawartych w zbiorze materiałów *Z zagadnień cen środków produkcji*, Warszawa 1956.

mniejszą lub większą stopę wyniku finansowego ustaloną w stosunku do tych kosztów, a w pewnych gałęziach również akumulacji finansowej. Koszty robocizny odpowiadające nakładom pracy żywej stanowią tylko jeden z elementów tych kosztów i opartych na nich cen, przy czym ich stosunek do kosztów materiałowych i wyniku finansowego oraz ewentualnie akumulacji finansowej zawartych w cenach poszczególnych wyrobów jest z reguły różny. Wynika to ze zróżnicowanej materiałochłonności i zyskowności (akumulatywności) różnych wyrobów, jak również z faktu, że do produkcji tych samych wyrobów może być użyta różna ilość półfabrykatów nabywanych z zewnątrz w ramach tzw. kooperacji biernej. Na skutek tego brak jest wprost proporcjonalnej zależności między wielkością cen stanowiących „wagi” przy agregacji poszczególnych wyrobów a wielkością nakładów pracy żywej niezbędnych do ich wytworzenia. W rezultacie powoduje to występowanie bardzo poważnych różnic w wielkości wartości produkcji brutto przypadającej na jednostkę nakładu pracy przy wytwarzaniu poszczególnych wyrobów w ramach przedsiębiorstw i przy różnym zużyciu dostaw z kooperacji do ich produkcji. Rozmiary tych różnic ilustruje wartość produkcji brutto przypadająca na jednostkę nakładu pracy przy wytwarzaniu poszczególnych rodzajów blaszanych naczyń emaliowanych w Polsce w roku 1962<sup>2</sup>:

Wyroby	Wartość 1 t w zł	Pracochłonność 1 t w godz.	Wartość produkcji w zł na 1 roboczo- godzinę
Imbryki	35 513	690,06	51,46
Kubki	32 685	574,14	56,89
Garnki	18 144	103,16	175,88
Miednice	16 066	57,91	277,43

To poważne zróżnicowanie wartości produkcji brutto przypadającej na jednostkę nakładu pracy otwiera przed przedsiębiorstwami możliwość wpływania na wartość produkcji brutto w znacznym stopniu w drodze zmiany asortymentowej struktury

<sup>2</sup> Według L. Borówko — *Z zagadnień pracochłonności i wydajności pracy oraz zatrudnienia w przemyśle* (artykuł dyskusyjny). „Gospodarka Planowa” 1962, nr 5, s. 33.

produkcji i udziału w niej półfabrykatów nabywanych z zewnątrz. Jak wykazuje praktyka, możliwość ta była i jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa do łatwiejszego wykonywania ustalonych rozmiarów produkcji brutto i osiągania związanych z tym korzyści. Należy wszakże stwierdzić, iż tego rodzaju postępowanie przedsiębiorstw nie zawsze wynika jedynie z dążenia do ułatwienia sobie życia i uzyskania większych korzyści. W szeregu przypadków jest ono reakcją na występujące w praktyce braki w planowaniu przez jednostki nadrzędne rozmiarów produkcji przedsiębiorstw. Gdy występują bowiem znaczne różnice w wartości brutto przypadającej na jednostkę nakładu pracy przy produkcji różnych wyrobów, wykonanie ustalonego dla przedsiębiorstwa rocznego planu produkcji w określonej mierze uzależnione jest od rodzaju zamówień składanych przez odbiorców. Mianowicie w przypadku napływu zamówień na wyroby o wyższej niż w roku poprzednim przeciętnej pracochłonności produkcji, przedsiębiorstwo częstokroć może nie być w stanie wykonać ustalonego dlań planu wartości produkcji brutto.

Praktycznym rezultatem oddziaływania cen dla dostawców na działalność przedsiębiorstw przemysłowych poprzez ich wpływ na wskaźniki wartości produkcji brutto bywa naruszanie ustalonych planów asortymentowych i niewykonanie zamówień odbiorców, ucieczka od jednych wyrobów i forsowanie innych w trakcie uzgadniania dostaw i opracowywania planów produkcyjnych, rozwijanie nieracjonalnej kooperacji produkcji itp. Jednocześnie prowadzi to do wzrostu udziału wyrobów bardziej materiałochłonnych w ogólnej masie wytwarzanej produkcji, ponieważ wyroby tego rodzaju cechuje z reguły korzystniejszy stosunek wartości produkcji brutto do nakładów pracy żywej na ich wytworzenie. Powoduje to w konsekwencji zmniejszenie ogólnej efektywności produkcji przemysłowej. Jest rzeczą oczywistą, że omówiony wpływ cen na wartość produkcji brutto nie może występować w przedsiębiorstwach o produkcji jednoasortymentowej oraz w tych przedsiębiorstwach o produkcji wieloasortymentowej, w których istnieją stałe proporcje produkcyjne (np. produkcja łączna i inne przypadki technicznej niemożności przestawienia produkcji). Trudno jest ściśle określić ciężar ga-

tunkowy tego rodzaju przedsiębiorstw, jednakże wydaje się rzeczą niewątpliwą, że stanowią one znikomą mniejszość. Natomiast ogromną większość stanowią przedsiębiorstwa o produkcji wielosortymentowej i zmiennych proporcjach.

## *2. Możliwość eliminacji z cen czynników zakłócających*

Trzeba niestety stwierdzić, iż nie ma w praktyce możliwości pełnego wyeliminowania z cen dla dostawców czynników zakłócających funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych poprzez wskaźniki wartości produkcji brutto. Jednakże możliwość częściowej eliminacji tych czynników istnieje i wiąże się z kwestią odpowiedniego kształtowania zawartej w tych cenach nadwyżki finansowej.

Jedną z przyczyn poważnych różnic wartości produkcji brutto przypadającej na jednostkę nakładu pracy w różnych jej zastosowaniach stanowi — jak widzieliśmy — zróżnicowanie akumulacji finansowej oraz wyniku finansowego w cenach, przy pomocy których jest ona obliczana. Te różnice wartości produkcji brutto są szczególnie wielkie w przypadku obliczania jej w tzw. cenach zbytu, zawierających wysoką i silnie zróżnicowaną akumulację finansową w postaci podatku obrotowego (dotyczy to głównie, choć nie wyłącznie, przedsiębiorstw wytwarzających artykuły konsumpcyjne). Wyeliminowanie zakłócającego wpływu akumulacji finansowej na działalność przedsiębiorstw przemysłowych wymagałoby względnego wyrównania zawartych w cenach zbytu stóp tej akumulacji, przynajmniej w skali poszczególnych branż przemysłu. Inaczej mówiąc, wymagałoby to ustalenia cen zbytu proporcjonalnie do całości lub części kosztów własnych produkcji i przekształcenia tym samym podatku obrotowego z różnicowego w procentowy. Z szeregu względów, których nie będziemy tu bliżej omawiali, nie ma znaczniejszych możliwości takiego właśnie ukształtowania stóp akumulacji finansowej i cen zbytu w naszym przemyśle. W konsekwencji powyższego wyeliminowanie zakłócającego wpływu akumulacji finansowej na działalność przedsiębiorstw przemysłowych jest możliwe jedynie w drodze rezygnacji z obliczania — dla celów

planowania i korekty funduszu płac — wartości produkcji brutto w cenach zbytu i przejścia do obliczania jej w cenach porównywalnych lub w cenach fabrycznych, nie zawierających podatku obrotowego. Postulat oparcia w planie pięcioletnim na lata 1966—1970 obliczeń wartości produkcji brutto na cenach fabrycznych m.in. został ostatnio sformułowany w zaleceniach zespołu, który pod kierownictwem M. Kaleckiego badał funkcjonowanie tych cen w naszym przemyśle kluczowym<sup>3</sup>.

Należy wszakże stwierdzić, iż nawet w przypadku powszechnego oparcia obliczeń wartości produkcji brutto na aktualnie istniejących cenach porównywalnych lub cenach fabrycznych, nie zostaną całkowicie wyeliminowane — a jedynie znacznie ograniczone — różnice wartości produkcji brutto, zdeterminowane zawartą w cenach nadwyżką finansową. Jest to spowodowane faktem zróżnicowania stóp wyniku finansowego zawartego obecnie w tych cenach. Wyeliminowanie także zakłócającego wpływu wyniku finansowego na działalność przedsiębiorstw przemysłowych wymagałoby względnego wyrównania zawartych w cenach fabrycznych (cenach porównywalnych) stóp wyniku finansowego, przynajmniej w skali poszczególnych branż przemysłu. Problem, w jakiej mierze możliwe jest w praktyce względne wyrównanie zawartych w tych cenach stóp wyniku finansowego, rozpatrzymy szczegółowo w dalszej części referatu. Nietrudno wszakże zauważyć, że niezależnie od mniejszych czy większych możliwości w tej dziedzinie, dotyczą one jedynie eliminacji z cen dla dostawców tych czynników zakłócających, które związane są z zawartą w tych cenach nadwyżką finansową.

Drugą z przyczyn poważnych różnic w wartości produkcji brutto, przypadającej na jednostkę nakładu pracy w różnych jej zastosowaniach, stanowi — jak widzieliśmy — zróżnicowanie materiałochłonności wytwarzanych wyrobów oraz zróżnicowany udział dostaw z tzw. kooperacji biernej. Należy stwierdzić, iż z tego punktu widzenia nie ma oczywiście żadnej różnicy między

<sup>3</sup> Zobacz *Sprawozdanie zespołu do opracowania niektórych problemów związanych z rolą zysku i cen fabrycznych oraz zakresem stosowania tych cen w planowaniu i systemie finansowym*. „Gospodarka Planowa” 1964, nr 5, s. 14—17.

cenami zbytu a cenami porównywalnymi i fabrycznymi, ponieważ wszystkie one zawierają w swych kalkulacjach wyjściowych jedne i te same nakłady materiałowe. Jeżeli natomiast chodzi o wyeliminowanie zakłócającego wpływu obecnie omawianych czynników na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych, to nie da się tego zrealizować w ramach polityki cen. Nie jest bowiem możliwe takie ukształtowanie cen dla dostawców, które doprowadziłoby do względnego wyrównania materiałochłonności wytwarzanych wyrobów lub zakresu tzw. kooperacji biernej.

Dalej posunięta, niż jest to możliwe w ramach polityki cen, eliminacja negatywnego wpływu wskaźników wartości produkcji brutto na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych możliwa jest w praktyce do zrealizowania jedynie w drodze odejścia od wartości produkcji brutto, jako podstawy planowania i korekty funduszu płac, i oparcia tego planowania na takich miernikach produkcji, które są wolne od zakłócającego wpływu cen. Do tego rodzaju mierników zaliczyć należy produkcję liczoną: w jednostkach naturalnych, w normatywach pracochłonności, w kosztach przerobu, oraz produkcję czystą. Mierniki te w zasadzie eliminują zainteresowanie przedsiębiorstw przemysłowych w forsowaniu materiałochłonnych i rentownych wyrobów, a niektóre z nich stwarzają nawet silne bodźce do zmniejszania materiałochłonności wytwarzanych produktów. Wylania się pytanie, czy istnienie tego rodzaju mierników produkcji, wolnych od zakłócającego wpływu cen, nie stwarza automatycznie możliwości generalnego odejścia od wartości produkcji brutto jako podstawy planowania i korekty funduszu płac i czy tym samym nie dezaktualizuje w ogóle znaczenia cen oraz zasad ich kształtowania z punktu widzenia omawianego problemu? Na pytanie powyższe należy niestety odpowiedzieć negatywnie. Możliwości wykorzystania wspomnianych mierników są bowiem w skali całego przemysłu dosyć ograniczone. Stosunkowo najbardziej widoczne jest to w odniesieniu do wskaźników naturalnych, których zastosowanie jest możliwe tylko w przedsiębiorstwach wytwarzających produkcję jednorodną. Ale dotyczy to również pozostałych wskaźników, których praktyczne zastosowanie napo-

tyka wielorakie poważne trudności i przeszkody natury organizacyjnej, technologicznej, ewidencyjno-kalkulacyjnej, planistycznej, kontrolnej itp.<sup>4</sup>. W rezultacie nie jest praktycznie możliwe generalne odejście od wskaźników wartości produkcji brutto, jako podstawy planowania i korekty funduszu płac dla przedsiębiorstw przemysłowych. Trzeba się nimi z konieczności posługiwać, pomimo ich wiadomego negatywnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw. To zaś czyni aktualną i konieczną taką politykę cen dla dostawców, która by w możliwie największym stopniu wyeliminowała z tych cen czynniki zakłócające działalność przedsiębiorstw przemysłowych poprzez wskaźniki wartości brutto.

#### IV. WPŁYW CEN NA KSZTAŁTOWANIE SIĘ WYNIKU FINANSOWEGO

##### 1. Uwagi wstępne

Ograniczymy się tu jedynie do dokładniejszego rozpatrzenia wpływu cen dla dostawców na kształtowanie się wyniku finansowego przedsiębiorstw przemysłowych oraz wynikających stąd wymogów pod adresem kształtowania tzw. cen fabrycznych, determinujących wielkość tego wyniku. Pominiemy natomiast problem wpływu cen na kształtowanie się akumulacji finansowej, stanowiącej podstawę oceny i stymulowania tych przedsiębiorstw przemysłowych, które są płatnikami podatku obrotowego. Jak już bowiem wspominaliśmy, nie ma znaczniejszych możliwości takiego ukształtowania tzw. cen zbytu, determinujących wielkość tej akumulacji, które by wyeliminowało ich w większości przypadków wysoce negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych jako dostawców. W rezultacie zapewnienie prawidłowego funkcjonowania przed-

<sup>4</sup> Dokładniejsze omówienie tych problemów znaleźć można m.in. w zbiorze *Mierniki oceny działalności przedsiębiorstwa przemysłowego* (Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Ekonomistów zorganizowanej przez Oddział Warszawski PTE), Warszawa 1964 (maszynopis powielany). Zobacz też IV Plenum KC PZPR: *Kierunki zmian w systemie planowania i zarządzania gospodarką narodową w latach 1966—1970*, Warszawa 1965 s. 74 i następane.

siębiorstw będących płatnikami podatku obrotowego możliwe jest jedynie w drodze oddzielenia bodźców ekonomicznych od wskaźnika akumulacji i leżących u jego podstaw cen zbytu i powiązanie ich ze wskaźnikiem wyniku finansowego i leżącymi u jego podstaw cenami fabrycznymi. Nie wyeliminuje to wprawdzie całkowicie negatywnego wpływu akumulacji i cen zbytu na te przedsiębiorstwa, ponieważ jako płatnicy podatku obrotowego będą one nadal odpowiedzialne za wykonanie ustalonych dla nich planów akumulacji finansowej. Jednak niewątpliwie poważnie ograniczy ten negatywny wpływ, ponieważ powiąże bodźce ekonomiczne z wynikiem finansowym i cenami fabrycznymi. Dlatego główną uwagę należy poświęcić tutaj analizie problematyki kształtowania cen fabrycznych i ich wpływu na wielkość wyniku finansowego przedsiębiorstw przemysłowych.

## 2. Mechanizm i skutki wpływu

Wynik finansowy przedsiębiorstwa można wyrazić za pomocą wzoru:

$$F = \sum_{r=1}^n q_r f_r = \sum_{r=1}^n q_r (p_r - k_r)$$

gdzie:

- $q$  — ilość danego wyrobu w jednostkach naturalnych,
- $f$  — jednostkowy wynik finansowy,
- $p$  — cena jednostki danego wyrobu,
- $k$  — pełny jednostkowy koszt własny,
- $r$  — rodzaj wyrobu.

Gdy ceny dla dostawców są stałe, dynamika wyniku finansowego przedsiębiorstwa przy danych kosztach własnych zależy od dynamiki woluminu produkcji i realizacji oraz od zmian w jej strukturze asortymentowej.

Ceny dla dostawców wpływają na dynamikę wyniku finansowego przedsiębiorstwa poprzez zmiany w asortymentowej strukturze jego produkcji i realizacji. Spowodowane jest to zróżnicowanym z reguły udziałem wyniku finansowego w cenach poszczególnych wyrobów aktualnie wytwarzanych lub też dających się wytwarzać w ramach przedsiębiorstwa. W obecnych warunkach



kach przedsiębiorstwa maksymalizują, jak widzieliśmy, efekty gospodarcze przede wszystkim w stosunku do jednostkowych nakładów pracy. Dotyczy to również wyniku finansowego, który starają się one zmaksymalizować w stosunku do tej właśnie podstawy. Dlatego też aktywny wpływ na działalność przedsiębiorstw przemysłowych poprzez wskaźnik wyniku finansowego wywierają nie różnice w stopach wyniku finansowego w stosunku do pełnych cen poszczególnych wyrobów czy też całkowitych kosztów własnych ich produkcji, lecz głównie rozpiętość w stopach wyniku finansowego odniesionego do jednostkowych nakładów pracy na wytworzenie tych wyrobów.

Brak niestety danych liczbowych o stopach wyniku finansowego odniesionego do jednostkowych nakładów pracy na wytworzenie poszczególnych wyrobów, a w konsekwencji także o zróżnicowaniu tych stóp. Pewne wyobrażenie o skali tego zróżnicowania można sobie jednak wyrobić na podstawie istniejących danych o rozpiętości w stopach wyniku finansowego odniesionego do całkowitych jednostkowych kosztów własnych produkcji różnych wyrobów. Jak pokazuje praktyka, nierzadko wynosi ona nawet od kilkudziesięciu procent deficytu do kilkudziesięciu procent zysku. Należy przy tym wziąć pod uwagę, że zróżnicowanie stóp wyniku finansowego liczonych w stosunku do jednostkowych nakładów pracy jest w wielu przypadkach większe, aniżeli w stosunku do jednostkowych całkowitych kosztów własnych produkcji. W obecnych zaś warunkach wynik finansowy w cenach poszczególnych wyrobów ustalany jest z reguły w określonym procencie do tej właśnie podstawy. Tymczasem wewnętrzna struktura kosztów poszczególnych wyrobów przedsiębiorstwa nie jest bynajmniej jednakowa. W szczególności stosunek kosztów osobowych do kosztów materiałowych jest niejednokrotnie znacznie zróżnicowany. Nie może to nie rodzić w tych przypadkach dużej rozpiętości w stopach wyniku finansowego, odniesionego do kosztów osobowych, nawet gdy stopy te są jednakowe w stosunku do całkowitych kosztów własnych odnośnych wyrobów.

Należy rozpatrzyć jeszcze związek między powyższym zróżnicowaniem wyniku finansowego a omówionym w poprzednim

paragrafie zróżnicowaniem pełnych cen brutto na jednostkę nakładu pracy. Przy przechodzeniu od jednych wyrobów do innych zmiany wyniku finansowego są skorelowane co do kierunku ze zmianami cen brutto przypadających na jednostkę nakładu pracy na skutek ustalania obecnie wyniku finansowego w cenach poszczególnych wyrobów w stosunku procentowym do całkowitych kosztów własnych ich produkcji. Wydaje się jednak, iż stopień zmian wyniku finansowego jest z reguły większy aniżeli stopień zmian cen brutto w odniesieniu do rozpatrywanej podstawy. Z powyższego wynikałoby, że negatywny wpływ cen dla dostawców na działalność przedsiębiorstw poprzez wskaźnik wyniku finansowego — *ceteris paribus* — musi być odpowiednio silniejszy od ich wpływu poprzez wskaźniki wartości produkcji brutto. Oznacza to, że częściowe lub całkowite przejście w praktyce od systemu stymulowania opartego na wartości brutto do systemu stymulowania opartego na wyniku finansowym nie tylko nie osłabia negatywnego wpływu cen na działalność przedsiębiorstw, lecz nawet go wzmacnia, czyniąc jeszcze bardziej palącym problem eliminacji z cen lub też skutecznej neutralizacji czynników zakłócających działalność przedsiębiorstw.

*Praktyczne skutki* wpływu cen dla dostawców na działalność przedsiębiorstw poprzez wskaźnik wyniku finansowego są pod względem swego charakteru identyczne ze skutkami wpływu cen poprzez wskaźniki wartości produkcji brutto. Sprowadzają się one do łamania ustalonych planów asortymentowych i niewykonania zamówień odbiorców, ucieczki od jednych wyrobów i forsowania innych w trakcie uzgadniania dostaw i opracowywania planów produkcyjnych, rozwijania nieracjonalnej kooperacji produkcji itp. Jednocześnie, ponieważ stopa wyniku finansowego w cenach hurtowych ustalona jest w stosunku do całkowitych jednostkowych kosztów własnych produkcji, to bardziej rentownymi okazują się z reguły wyroby bardziej materiałochłonne i dążenie do maksymalizacji wyniku finansowego prowadzi w konsekwencji do preferowania i forsowania produkcji tego rodzaju wyrobów. Należy wszakże stwierdzić, iż tego rodzaju postępowanie przedsiębiorstw nie zawsze wynika jedynie z dążenia do ułatwienia sobie życia i uzyskania większych korzy-

ści. W określonym stopniu jest ono reakcją na występujące w praktyce znaczne braki w planowaniu wyniku finansowego przedsiębiorstw przemysłowych przez jednostki nadrzędne. Z szeregu względów nie zapewnia ono należytego powiązania zadań finansowych przedsiębiorstw z zadaniami w dziedzinie produkcji i kosztów własnych, powodując niejednokrotnie wyznaczanie przedsiębiorstwom nieuzasadnienie wysokich zadań w zakresie wyniku finansowego. Do tego dołączają się jeszcze nierzadkie w praktyce zmiany w ciągu roku zadań w dziedzinie produkcji czy kosztów własnych, którym nie towarzyszą odpowiednie korekty poprzednio ustalonych zadań finansowych dla przedsiębiorstwa.

### 3. *Możliwości eliminacji z cen czynników zakłócających*

#### *A. Charakterystyka ogólna*

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, wyeliminowanie z cen dla dostawców czynników zakłócających działalność przedsiębiorstw poprzez wskaźnik wyniku finansowego wymagałoby poważnego zbliżenia do siebie wielkości tego wyniku przypadającej na jednostkę nakładu pracy w jej alternatywnych zastosowaniach w ramach przedsiębiorstwa. Na ile tego rodzaju wymóg jest wykonalny?

Aby dać odpowiedź na to pytanie, trzeba kolejno wyjaśnić, w jakiej mierze możliwe jest w praktyce:

a) ustalenie zbliżonych przeciętnych stóp wyniku finansowego w jednolitych cenach dla dostawców w momencie wprowadzenia tych cen w życie,

b) utrzymanie tego rodzaju zbliżonych stóp w całym okresie obowiązywania tych cen,

c) ustalenie i utrzymanie zbliżonych indywidualnych stóp wyniku finansowego, realizowanego na poszczególnych wyrobach w ramach oddzielnych przedsiębiorstw.

Wśród ekonomistów polskich zdania są wprawdzie podzielone co do tego, czy należy dążyć do możliwie największego ujednoczenia zawartych w cenach dla dostawców stóp wyniku finansowego.

wego, czy też do świadomego preferencyjnego zróżnicowania tych stóp w zależności od takich czynników, jak niedobór lub nadmiar poszczególnych wyrobów na rynku, stopień ich nowoczesności, przeznaczenie ich na rynek wewnętrzny lub na eksport, potrzeby nastawienia przedsiębiorstw na wzrost ich produkcji lub obniżkę ich kosztów wytwarzania itp. Ten drugi pogląd znalazł ostatnio wyraz w zaleceniach zespołu, który pod kierownictwem M. Kaleckiego badał funkcjonowanie cen fabrycznych w naszym przemyśle kluczowym<sup>5</sup>. Nietrudno jednak wykazać, iż możliwości skutecznego preferencyjnego zróżnicowania stóp wyniku finansowego w cenach dla dostawców z uwzględnieniem wyżej wspomnianych momentów w głównej mierze zależą właśnie od praktycznych możliwości ujednoczenia tych stóp. Czynniki zakłócające ich jednolitość są bowiem automatycznie czynnikami zakłócającymi również preferencyjne zróżnicowanie tych stóp. Toteż skuteczne ich zróżnicowanie w cenach dla dostawców wymaga jako przesłanki wyeliminowania czynników zakłócających poziom i relacje stóp wyniku finansowego w tych cenach. W przeciwnym bowiem razie żywiołowo kształtujące się, niepożądane różnice w stopach wyniku finansowego nie pozwolą na ustalenie i utrzymanie świadomie kształtowanych, zamierzonych preferencyjnych różnic w tych stopach. Dlatego też zupełnie niezależnie od stanowiska w sprawie celowości wyrównanej czy zróżnicowanej stopy wyniku finansowego w cenach dla dostawców główną uwagę w każdym przypadku należy poświęcić analizie problemu możliwości wyrównania (ujednoczenia) stóp wyniku finansowego w tych cenach.

Należy wreszcie podkreślić, że chodzi nam tu o odpowiednie ukształtowanie *ogólnych rozmiarów wyniku finansowego* przedsiębiorstw, będących podstawą oceny ich działalności i stymulowania, a nie o odpowiednie ukształtowanie sumy środków finansowych, pozostających w ostatecznym rezultacie do dyspozycji przedsiębiorstw (tzw. fundusze zdecentralizowane). Ten ostatni problem nie nastęrcza większych trudności w praktyce i jest realizowany przy pomocy dokonywanych przez przedsię-

---

<sup>5</sup> Zobacz *Sprawozdanie zespołu...*, wyd. cyt., s. 16—17.

biorstwa na rzecz budżetu zróżnicowanych świadczeń od faktycznie osiągniętego zysku oraz dotacji udzielanych przedsiębiorstwom.

*B. Możliwość ustalenia zbliżonych przeciętnych stóp  
wyniku finansowego w cenach*

Podstawowym warunkiem ustalenia w cenach zbliżonych przeciętnych stóp wyniku finansowego liczonych w stosunku do nakładów pracy jest, obok przyjęcia zbliżonego procentu wyniku finansowego dla poszczególnych wyrobów, obliczanie go w stosunku do przeciętnych osobowych kosztów własnych tych wyrobów, jako podstawy. Dotychczas warunek ten nie był z reguły spełniony w praktyce planowania cen i to jest niewątpliwie głównym źródłem występowania poważnej rozpiętości w omawianej dziedzinie. Zmiana aktualnie obowiązujących zasad kalkulacji cen jest przy tym — jak się dalej przekonamy — najprostszym i najłatwiejszym ze wszystkich przedsięwzięć, jakie trzeba by zrealizować dla ustalenia zbliżonych przeciętnych stóp wyniku finansowego w cenach dla dostawców w momencie wejścia ich w życie. Należy stwierdzić, że tego rodzaju zmiana zasad kalkulacji cen częściowo zaczyna torować sobie drogę w praktyce planowania cen w niektórych gałęziach naszego przemysłu.

Trzeba jednak podkreślić, iż samo przyjęcie nowej podstawy nie zapewni jeszcze w praktyce względnego wyrównania przeciętnych stóp wyniku finansowego w cenach dla dostawców w momencie wprowadzania ich w życie, chociaż niewątpliwie doprowadzi do radykalnego zmniejszenia rozpiętości występującej obecnie w tej dziedzinie. Wynika to z faktu, że w procesie planowania cen hurtowych występują również inne czynniki powodujące dyferencjację stóp wyniku finansowego.

Pierwszym z tych czynników jest różny ciężar gatunkowy rezerw ukrytych w planowych kalkulacjach kosztów własnych poszczególnych wyrobów, służących za punkt wyjścia przy ustalaniu cen hurtowych w przemyśle. Powoduje to w rezultacie wystąpienie już na samym początku obowiązywania no-

wych cen określonych różnic w przeciętnych stopach wyniku finansowego. Możliwości skutecznego przeciwstawienia się tego rodzaju praktykom są w obecnych warunkach nader ograniczone. Centralne organy państwowe, ustalające ceny hurtowe w przemyśle, nie są bowiem w stanie przeprowadzić dokładnej, merytorycznej kontroli ogółu przedkładanych im kalkulacji kosztów własnych produkcji, a w związku z tym również ujawnić wszystkich zawartych w nich rezerw wewnętrznych, zwłaszcza gdy nie są one rażąco wielkie. Dokładniejszą kontrolą centralnych organów państwowych objęte zostają kalkulacje kosztów własnych jedynie określonej części wyrobów przemysłowych, mianowicie podstawowych produktów w ramach poszczególnych grup asortymentowych. Przedsiębiorstwa i ich bezpośrednie jednostki nadrzędne zdają sobie sprawę z ograniczonej możliwości kontroli przedstawianych przez nie kalkulacji kosztów własnych produkcji, co ośmiela je oczywiście i zachęca do tworzenia w nich umiejętnie ukrytych rezerw wewnętrznych.

Drugim z rozpatrywanych czynników jest różny stopień rozbieżności między rzeczywistą dynamiką kosztów własnych produkcji poszczególnych wyrobów w okresie opracowywania nowych cen a dynamiką założoną w planowych kalkulacjach kosztów własnych, stanowiących wyjściową podstawę określającą ceny tych wyrobów. Jak wskazuje dotychczasowa praktyka, przygotowanie ogólnej reformy cen hurtowych w przemyśle trwa przeciętnie około dwóch lat. Przystępując do opracowania nowych cen hurtowych na dwa lata przed wejściem ich w życie — organy przygotowujące reformę cen z konieczności muszą w swych planowych kalkulacjach kosztów produkcji poszczególnych wyrobów opierać się na przewidywaniach i szacunkach co do ich przypuszczalnego ukształtowania się w tym dwuletnim okresie (w rzeczywistości okres ten jest jeszcze dłuższy, ponieważ dane o kosztach własnych produkcji, stojące do dyspozycji w momencie rozpoczynania prac nad reformą cen, odnoszą się zawsze do stanu faktycznego co najmniej sprzed kilku miesięcy). Przewidywania i szacunki dotyczące przyszłej dynamiki kosztów własnych produkcji sprawdzają się w praktyce tylko częściowo i, co w tym wypadku jest szczególnie ważne, w różnym stopniu

dla różnych wyrobów. Doprowadza to w rezultacie do wystąpienia już na samym początku obowiązywania nowych cen określonych różnic w przeciętnych stopach wyniku finansowego zawartego w cenach poszczególnych wyrobów. Istnieją jednak w praktyce możliwości zmniejszenia rozbieżności pomiędzy rzeczywistością a przewidywaną dynamiką kosztów własnych produkcji poszczególnych wyrobów, a wraz z tym i powodowanej przez nią dyferencjacji stóp wyniku finansowego. Po pierwsze — wiążą się one z przejściem od generalnych reform cen hurtowych, obejmujących jednocześnie wszystkie lub większość wyrobów przemysłowych i dokonywanych raz na pięć lat, do reform odcinkowych, dokonywanych co dwa — trzy lata i nie wymagających tak długiego czasu na ich przygotowanie. Tego rodzaju polityka cen hurtowych zapoczątkowana została u nas w planie pięcioletnim na lata 1961—1965, kiedy to dokonano kilkakrotnie odcinkowych zmian cen hurtowych. W rezultacie początek planu na lata 1966—1970 nie łączy się z generalną reformą cen hurtowych w przemyśle<sup>6</sup>. Po drugie — wiążą się one z udoskonaleniem obecnie stosowanej techniki dokonywania kalkulacji i rekalkulacji kosztów i cen, co również pozwoliłoby skrócić łączny czas prac nad reformą cen. Po trzecie — wiążą się one z opracowaniem poprawniejszej metodologii przewidywań ekonomicznych w zakresie kształtowania się kosztów produkcji przemysłowej i czynników na nie oddziałujących, co zwiększyłoby stopień zbieżności tych przewidywań z faktycznym przebiegiem zjawisk. Po czwarte wreszcie — wiążą się one z umocnieniem proporcjonalności rozwoju całej gospodarki narodowej, co chroniłoby przed niespodziewanymi odchyleniami rzeczywistej dynamiki kosztów od planowych założeń i wytycznych w tej dziedzinie.

<sup>6</sup> „Jeśli przyszła reforma cen miała by wejść w życie w dniu 1 stycznia 1966 r. — stwierdzał na marginesie omawianego zagadnienia J. Strumiński — nowe cenniki powinny być wydrukowane w terminie do 1 stycznia 1965 r. Przygotowanie całości cenników musiałoby potrwać około 2 lat, a zatem decyzja o parametrach przyszłej reformy cen musiałaby zapaść już w pierwszym, a najpóźniej drugim półroczu 1962 r. Trudno się dziwić, że w tym wypadku cenniki z 1966 r. wykazywałyby dość duże odchylenia od zamierzeń” (J. Strumiński — *Wstępna ocena skutków reformy cen z 1 lipca 1960 r.* „Gospodarka Planowa” 1962, nr 1, s. 11).

Trzecim z rozpatrywanych czynników jest niemożność ścisłego określenia w planowych kalkulacjach przyszłych kosztów własnych produkcji poszczególnych wyrobów ze względu na jednoczesną zmianę ogółu cen hurtowych w przemyśle oraz niemożność dokładnego przewidzenia w trakcie opracowywania tych cen stopnia wzajemnego oddziaływania zmian poszczególnych cen na siebie. Reforma cen hurtowych w przemyśle — w szczególności, gdy jest ona przeprowadzana równocześnie we wszystkich gałęziach, co stanowiło dotychczas formę dominującą — wymaga każdorazowo ustalenia na nowo olbrzymiej ilości cen indywidualnych. Wystarczy wspomnieć, iż w ramach prac nad reformą cen hurtowych w Polsce, które weszły w życie w dniu 1 lipca 1960 r. — trzeba było sporządzić kalkulacje około 500 tys. pozycji cennikowych.

Niełatwe to zadanie w praktyce ogromnie komplikuje się na skutek istnienia szerokiej i niezwykle złożonej jednoczesnej zależności cen hurtowych różnych wyrobów. W tych warunkach nie jest na szerszą skalę możliwe kolejne ustalanie kosztów własnych produkcji i cen poszczególnych wyrobów posuwając się od początkowych do finalnych gałęzi przemysłu i opierając się każdorazowo na wcześniej już wyznaczonych cenach wyrobów poprzedzających stadiów produkcji. Konieczne jest natomiast jednoczesne ustalanie kosztów własnych produkcji i cen hurtowych większości wyrobów wytwarzanych we wszystkich dziedzinach przemysłu, a więc z reguły bez opierania się na wyznaczonych już cenach wyrobów zużywanych do ich produkcji.

Ustalenie cen hurtowych ogółu wyrobów przemysłowych z pełnym i dokładnym uwzględnieniem ich wzajemnych wpływów i oddziaływań byłoby możliwe jedynie w wypadku ułożenia i rozwiązania olbrzymiego układu równań z odpowiednio wielką liczbą niewiadomych, co jest jeszcze niewykonalne. Toteż w celu praktycznego rozwiązania powyższego problemu stosuje się metodę kolejnych przybliżeń w dziedzinie kalkulacji jednostkowych kosztów własnych produkcji i cen poszczególnych wyrobów.

Metoda ta wymaga wielokrotnej rekalkulacji kosztów własnych produkcji i cen olbrzymiej liczby wyrobów przemysłowych. Ze względu na wielką pracochłonność może ona zostać przepro-



wadzona każdorazowo tylko w ograniczonym zakresie, co w rezultacie nieuchronnie prowadzi do określonej niedokładności obliczonych w ten sposób kosztów własnych produkcji i cen poszczególnych wyrobów. Dokładność tych obliczeń ograniczona jest jednak z innego jeszcze powodu. Leżące mianowicie u ich podstaw wskaźniki przewidywanych zmian cen hurtowych są z reguły wskaźnikami zmian przeciętnych cen całych grup wyrobów, a nie indywidualnych cen konkretnych wyrobów, wchodzących w skład tych grup. Obliczone przy pomocy tego rodzaju wskaźników planowe koszty produkcji poszczególnych wyrobów nie pokrywają się więc z reguły z ich przyszłymi faktycznymi kosztami skalkulowanymi na podstawie nowych cen hurtowych środków produkcji — nawet w tych rzadkich przypadkach, kiedy rzeczywiste zmiany średnich cen pokrywają się w stu procentach z ustalonymi szacunkowo wskaźnikami. Dzieje się tak dlatego, że do procesu produkcji w przedsiębiorstwach, i w konsekwencji do dokonywanych przez nie kalkulacji kosztów własnych, wchodzi konkretne rodzaje wyrobów, zaś zmiany ich indywidualnych cen hurtowych w różnym stopniu odbiegają od zmian średnich cen poszczególnych grup wyrobów. Wskazane braki omawianej metody powodują, iż rzeczywiste przeciętne koszty własne produkcji poszczególnych wyrobów w warunkach nowych cen hurtowych z reguły odbiegają w określonym stopniu — i co najważniejsze w różnym dla różnych wyrobów — od kosztów planowych przyjętych za podstawę nowo ustalonych cen. Wywołuje to już w początkowym okresie obowiązywania tych cen dyferencjację przeciętnych stóp wyniku finansowego.

W dalszej perspektywie znaczne możliwości eliminacji omówionych braków stworzy zastosowanie nowoczesnych metod matematycznych i elektronowej techniki obliczeniowej do ścisłego określania skomplikowanej współzależności kosztów własnych produkcji i cen hurtowych głównych wyrobów przemysłowych. W chwili obecnej jedną z praktycznie możliwych dróg wyeliminowania tych braków z cen dla dostawców jest przeprowadzenie rekalkulacji kosztów własnych produkcji i cen ogółu wyrobów przemysłowych — po ustaleniu cen dla odbiorców w przemyśle i w oparciu o te ceny (co oczywiście nie rozwiązuje

problemu eliminacji tych braków z cen dla odbiorców). Konieczną przesłanką tego jest jednak powszechne oddzielenie cen dla dostawców od cen dla odbiorców i wprowadzenie rozliczeń z budżetem państwa z tytułu różnic między tymi cenami. W chwili obecnej przesłanka ta spełniona jest tylko w ramach określonej części przemysłu, mianowicie z reguły w gałęziach grupy B. Toteż przeprowadzenie korekty cen dla dostawców na podstawie ustalonych cen dla odbiorców — jakkolwiek oczywiście pracochłonne — nie napotyka jednak w tych dziedzinach przemysłu trudności organizacyjnych. Odmiennie natomiast przedstawia się sytuacja w przytłaczającej większości gałęzi grupy A, gdzie ceny dla dostawców pokrywają się z reguły z cenami dla odbiorców i nie występuje podatek obrotowy. Należy wszakże odnotować, iż w uchwalonych przez IV Zjazd PZPR *Wytycznych rozwoju PRL na lata 1966—1970* sformułowany został postulat oddzielenia cen dla dostawców od cen dla odbiorców i wprowadzenia podatku obrotowego również w gałęziach grupy A. Jeżeli postulat ten zostanie zrealizowany w praktyce, to przesłanki dla eliminacji omówionych braków z cen dla dostawców powstaną w całym przemyśle.

Drugą z praktycznie możliwych dróg znacznego wyeliminowania tych braków z cen dla dostawców jest poprzednio wspomniane przejście w polityce cen od generalnych reform cen hurtowych do odcinkowych reform tych cen. Dokonując każdorazowo odcinkowych jedynie zmian cen hurtowych można bowiem w szerokim zakresie oprzeć się na ustalonych cenach środków produkcji, wchodzących do kosztów własnych wyrobów, ceny których ulegają właśnie zmianie. Tego rodzaju droga ma jednak z punktu widzenia aktualnie rozpatrywanego problemu ten istotny mankament, że nie tyle rozwiązuje problem uwzględnienia w cenach hurtowych wzajemnego związku kosztów i cen ogółu wyrobów przemysłowych, co raczej po prostu pomija i ignoruje ten problem. Tym samym jednak w określonej mierze odrywa ona ceny hurtowe od rzeczywistych realnych kosztów produkcji.

W jakiej mierze omówione trzy czynniki wpływają w polityce na wyjściowe zróżnicowanie przeciętnych stóp wyniku fi-

nansowego, zawartego w cenach poszczególnych wyrobów przemysłowych? Na pytanie to można odpowiedzieć w chwili obecnej jedynie łącznie dla tych trzech czynników, a przy tym bardzo fragmentarycznie i ogólnie.

Oto niektóre dane ilustrujące rozbieżność między zaplanowaną w cenach hurtowych a faktycznie uzyskiwaną w pierwszym okresie obowiązywania tych cen przeciętną stopą wyniku finansowego. Stopę rentowności zaplanowano w zasadzie w wysokości 5<sup>0</sup>/0, a już w ciągu trzech kwartałów po wprowadzeniu nowych cen hurtowych kształtowała się ona w przedsiębiorstwach podległych Ministerstwu Przemysłu Ciężkiego na poziomie około 13<sup>0</sup>/0 (w tym w Zjednoczeniu Budowy Maszyn Ciężkich — około 8<sup>0</sup>/0, w Zjednoczeniu Taboru Kolejowego — 10<sup>0</sup>/0, w Zjednoczeniu Hutnictwa Żelaza i Stali — 11<sup>0</sup>/0, w Zjednoczeniu Obrabiarerek i Narzędzi — 21<sup>0</sup>/0, w Zjednoczeniu Maszyn Budowlanych — 22<sup>0</sup>/0, w Zjednoczeniu Maszyn Włókienniczych — około 23<sup>0</sup>/0); w przedsiębiorstwach Ministerstwa Górnictwa i Energetyki — około 10<sup>0</sup>/0; Ministerstwa Budownictwa i Materiałów Budowlanych — około 11,5<sup>0</sup>/0; Ministerstwa Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego — około 7<sup>0</sup>/0; Ministerstwa Przemysłu Lekkiego — około 6,5<sup>0</sup>/0 (nie licząc podatku obrotowego) <sup>7</sup>. W odniesieniu do cen fabrycznych wyrobów przemysłu lekkiego, wprowadzonych w dniu 1 lipca 1960 r., rozbieżność pomiędzy rentownością planowaną a faktycznie uzyskaną bezpośrednio po wejściu w życie tych cen kształtowała się następująco <sup>8</sup> (w <sup>0</sup>/0):

Zjednoczenia Przemysłu	Przeciętna rentowność	
	planowana	rzeczywista
Bawełnianego	6,3	11,6
Wełnianego	1,9	8,3
Jedwabniczego	4,2	7,7
Filcowego i Tkanin Technicznych	3,6	14,9
Guzikarsko-Galanteryjnego	3,8	13,4
Skórzanego	4,3	6,9

<sup>7</sup> Zobacz J. Strumiński — *Wstępna ocena skutków reformy cen z lipca 1960 r.* „Gospodarka Planowa” 1962, nr 1, s. 9.

<sup>8</sup> Zobacz W. Mościcka — *Kilka uwag o funkcjonowaniu cen fabrycznych.* „Finanse” 1961, nr 2, s. 37—38.

Nie ulega wątpliwości, że znacznie większe rozbieżności muszą występować między planowanymi a rzeczywistymi przeciętnymi stopami wyniku finansowego zawartymi w cenach indywidualnych wyrobów wytwarzanych w ramach poszczególnych branż przemysłu.

*C. Możliwość utrzymania zbliżonych przeciętnych stóp  
wyniku finansowego w cenach*

Do wyeliminowania z cen dla dostawców czynników zakłócających działalność produkcyjną przedsiębiorstw poprzez wskaźnik wyniku finansowego nie wystarczy jednak samo ustalenie zbliżonych przeciętnych stóp wyniku finansowego w cenach w momencie wprowadzenia ich w życie. Niezbędne jest równocześnie utrzymanie tego rodzaju stóp wyniku finansowego w całym okresie planu wieloletniego. W przeciwnym razie ich początkowa jednolitość ulegnie szybko naruszeniu pod wpływem procesów dynamicznych.

Zróznicowanie ustalonych w cenach dla dostawców przeciętnych stóp wyniku finansowego wywołują czynniki dwójakiego rodzaju.

Po pierwsze — są to urzędowe zmiany części cen artykułów zaopatrzeniowych, taryf przewozowych, stawek płac, stawek amortyzacyjnych itp., dokonywane w trakcie realizacji poszczególnych planów wieloletnich i powodujące istotniejszy wzrost bądź spadek przeciętnych branżowych kosztów własnych produkcji poszczególnych wyrobów. Wywołuje to w każdym przypadku jednorazową zmianę nominalnej wielkości kosztów własnych poszczególnych wyrobów, odpowiednio do stopnia wzrostu czy spadku cen i stawek oraz udziału odnośnych środków produkcji i usług w całości nakładów na produkcję tych wyrobów. Jakkolwiek w dotychczasowej historii planowania cen hurtowych urzędowe zmiany cen zaopatrzeniowych, taryf i stawek w trakcie realizacji planów wieloletnich odgrywały nader istotną rolę w kształtowaniu się kosztów własnych i wyników finansowych przedsiębiorstw przemysłowych, to jednak nie one najbardziej utrudniają w praktyce utrzymanie zbliżonych

przeciętnych stóp wyniku finansowego w cenach. Główną uwagę należy zwrócić na zjawiska innego rodzaju.

Po drugie — czynnikiem powodującym zróżnicowanie ustalonych w cenach dla dostawców przeciętnych stóp wyniku finansowego są zmiany kosztów własnych wyrobów pod wpływem zmian w zużyciu różnych środków produkcji i usług na jednostkę tych wyrobów. Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw i wyrobów i, co jest szczególnie istotne, wywołuje permanentne zmiany kosztów własnych produkcji różnych wyrobów w całym okresie realizacji poszczególnych planów wieloletnich. To różnicujące oddziaływanie zmian kosztów własnych produkcji na przeciętne stopy wyniku finansowego zawartego w cenach dla dostawców odbywa się przy tym dwiema drogami. W różnym tempie (a niekiedy nawet w różnym kierunku) zmieniają się koszty wyrobów, których produkcja została podjęta przez przedsiębiorstwa w tym samym mniej więcej czasie. Jednocześnie w przypadku wyrobów, których produkcja została podjęta przez przedsiębiorstwa w bardziej oddalonych od siebie momentach, różne są stopy wyniku finansowego, zawartego w cenach wyrobów już poprzednio wytwarzanych, których produkcja została całkowicie lub w znacznej mierze opamowana (tzw. produkcja porównywalna), oraz w cenach wyrobów nowo uruchamianych (tzw. produkcja nieporównywalna). Stopy wyniku finansowego zawartego w cenach wyrobów „od dawna” produkowanych są przy tym z reguły wyższe niż w cenach wyrobów „nowych”, co poważnie hamuje wdrażanie „nowych” wyrobów do produkcji i rodzi często szkodliwy konserwatyzm w kształtowaniu asortymentu produkcji. Zjawisko to występuje zwłaszcza w końcowych latach poszczególnych planów wieloletnich, kiedy stopy wyniku finansowego zawarte w cenach wyrobów, których produkcję rozpoczęto w początkowym okresie obowiązywania danego systemu cen hurtowych, osiągają stosunkowo największe rozmiary. Ten drugi sposób oddziaływania dynamiki kosztów własnych na zróżnicowanie stóp wyniku finansowego zawartego w cenach różnych wyrobów odgrywa istotną rolę w tych gałęziach przemysłu, które cechuje znaczny udział tzw. produkcji nieporównywalnej (przemysł maszynowy, chemiczny itp.).

W warunkach zmieniających się kosztów własnych utrzymanie zbliżonych przeciętnych stóp wyniku finansowego w cenach dla dostawców w okresie całego planu wieloletniego wymagałoby przynajmniej jednorazowej rewizji określonej części tych cen, mianowicie cen tych wyrobów, których przeciętne koszty własne produkcji uległy poważniejszej zmianie i doprowadziły do wydatnego wzrostu lub spadku realizowanych na nich stóp wyniku finansowego (przy zapewnieniu jednak przedsiębiorstwom przemysłowym trwałych korzyści z osiągniętej przez nie obniżki kosztów).

Trzeba niestety stwierdzić, iż praktyczne możliwości przywracania naruszonej przez dynamikę kosztów względnej równości przeciętnych stóp wyniku finansowego w drodze tego rodzaju rewizji cen są w obecnie istniejących warunkach nader ograniczone.

P o p i e r w s z e — dokonywanie rewizji cen dla dostawców w trakcie realizacji planów wieloletnich wymagałoby corocznego sporządzania przez przedsiębiorstwa przemysłowe kalkulacji wynikowych dla wszystkich wytwarzanych przez nie wyrobów. Tylko w ten bowiem sposób można by dokładnie określić rzeczywiste kształtowanie się wyników finansowych realizowanych na każdym z wyrobów i w konsekwencji wyodrębnić te, których ceny powinny ulec aktualnie rewizji. Tymczasem, jak dotychczas, coroczne kalkulacje wynikowe sporządzane są przez przedsiębiorstwa przemysłowe wyłącznie dla ograniczonej liczby tzw. ważniejszych wyrobów. Natomiast kalkulacje dla ogółu wytwarzanych wyrobów sporządzane są jedynie raz na pięć lat z okazji ogólnych reform cen hurtowych w przemyśle. Sytuację można oczywiście zmienić, ale tylko stopniowo, ponieważ wymaga to wydatnej rozbudowy istniejącego aparatu analityczno-kalkulacyjnego.

P o d r u g i e — dokonywanie rewizji cen dla dostawców w trakcie realizacji planów wieloletnich wymagałoby masowego oddzielenia tych cen — przynajmniej w dalszych latach planu — od stałych cen dla odbiorców i wprowadzenia rozliczeń z budżetem państwa z tytułu różnic między obiema cenami (zmiana cen dla odbiorców przeprowadzona równocześnie z rewizją cen dla

dostawców doprowadziłyby do zmiany kosztów własnych całej masy wyrobów przemysłowych i w konsekwencji do nowego zróżnicowania przeciętnych stóp wyniku finansowego w cenach dla dostawców zamiast ich wyrównania). Tymczasem — o czym już wspominaliśmy — przesłanka powyższa została zrealizowana dotychczas jedynie w określonej części przemysłu, głównie w gałęziach grupy B, natomiast brak jest jej w przytłaczającej większości gałęzi grupy A. Nie pozwala to na swobodne rewidowanie cen dla dostawców w toku realizacji planów wieloletnich w skali całego przemysłu i w rezultacie dodatkowo ogranicza wydatnie możliwości przywracania naruszonej przez dynamikę kosztów względnej równości przeciętnych stóp wyniku finansowego w tych cenach.

*D. Możliwość ustalenia i utrzymania zbliżonych indywidualnych stóp wyniku finansowego w cenach*

Nawet pomyślnie ustalenie w momencie wyjściowym, a następnie utrzymanie w okresie planu wieloletniego, zbliżonych przeciętnych stóp wyniku finansowego w cenach dla dostawców nie wyeliminuje jeszcze w pełni czynników zakłócających działalność produkcyjną przedsiębiorstw przemysłowych poprzez wskaźnik wyniku finansowego, choć je niewątpliwie ograniczy. Przyczyną częściowej jedynie skuteczności omówionych dotychczas przedsięwzięć jest fakt, że nawet całkowite wyrównanie przeciętnych stóp wyniku finansowego nie jest w stanie zapewnić względnego wyrównania indywidualnych stóp wyniku finansowego realizowanego w cenach różnych wyrobów przez oddzielne przedsiębiorstwa przemysłowe. Wynika to z faktu, że przeciętne stopy wyniku finansowego w jednolitych cenach dla dostawców są zarówno ustalane, jak i korygowane na podstawie przeciętnych branżowych kosztów własnych poszczególnych wyrobów. Tymczasem te przeciętne koszty branżowe stanowią wypadkową ogółu indywidualnych zakładowych kosztów własnych danych wyrobów, które z reguły odchylają się od tej przeciętnej. Stopień rozpiętości indywidualnych kosztów własnych identycznych wyrobów jest oczywiście różny w różnych bran-

zach i gałęziach przemysłu. Największa rozpiętość tych kosztów występuje w przemyśle wydobywczym, ale poważne rozmiary przybiera także w przemyśle przetwórczym.

Odchylenia indywidualnych zakładowych kosztów własnych identycznych wyrobów od ich przeciętnych kosztów branżowych same przez się powodują wszakże jedynie określone różnice w stopach wyniku finansowego, realizowanego w cenach tych wyrobów.

Prowadzi to w praktyce do dość znacznych różnic w sytuacji finansowej poszczególnych przedsiębiorstw, a w wielu przypadkach — wobec ogólnie niskich wyjściowych stóp zysku zawartych w cenach dla dostawców — rodzi deficytowość finansową przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia wpływu cen na działalność przedsiębiorstw przemysłowych jako dostawców odchylenia indywidualnych zakładowych kosztów własnych identycznych wyrobów od ich przeciętnych kosztów branżowych nabierają jednak istotnego znaczenia dopiero w połączeniu z faktem, że indywidualne koszty różnych wyrobów wytwarzanych równocześnie w poszczególnych przedsiębiorstwach z reguły w różnym stopniu odchylają się od przeciętnych branżowych kosztów tych wyrobów. To bowiem powoduje zróżnicowanie indywidualnych stóp wyniku finansowego, realizowanego w cenach różnych wyrobów wytwarzanych przez poszczególne przedsiębiorstwa przemysłowe. Skala omawianego zróżnicowania jest tym większa, im większa jest amplituda rozbieżności między przeciętnymi a indywidualnymi kosztami własnymi poszczególnych wyrobów oraz im niższe są przeciętne stopy wyniku finansowego ustalone w cenach dla dostawców.

Eliminacja rozpiętości indywidualnych stóp wyniku finansowego byłaby możliwa w przypadku szerokiego wprowadzenia cen zróżnicowanych dla poszczególnych dostawców oraz rewizji w okresie realizacji planu wieloletniego przynajmniej cen tych wyrobów, których indywidualne koszty własne uległy poważniejszej zmianie. Przy zachowaniu jednolitych cen dla odbiorców stwarzałyby to mniejszą lub większą mnogość cen dla dostawców na te same wyroby oraz wymagałyby odpowiedniego



powiązania finansowego tych cen z jednolitymi cenami dla odbiorców.

*W jakiej mierze taki system cen mógłby zapewnić względne wyrównanie indywidualnych stóp wyniku finansowego?*

Stopy wyniku finansowego w tego rodzaju cenach ustalane byłyby w odniesieniu do całości lub części *indywidualnych* kosztów produkcji danych wyrobów u poszczególnych dostawców. Tym samym jednak wyeliminowany zostałby automatycznie wpływ zróżnicowanych odchyleń indywidualnych kosztów własnych poszczególnych wyrobów od przeciętnych kosztów branżowych na kształtowanie się indywidualnych stóp wyniku finansowego. Od tej więc strony system zróżnicowanych cen dla dostawców stwarza daleko idące możliwości ustalania względnie jednakowych indywidualnych stóp wyniku finansowego, a więc także daleko idące możliwości selektywnego różnicowania tych stóp w przypadkach, kiedy zostałyby to uznane za pożądane i celowe.

Również od strony tych czynników utrudniających, które omawialiśmy w związku z problemem ustalenia zbliżonych przeciętnych stóp wyniku finansowego w jednolitych cenach dla dostawców, system zróżnicowanych cen stwarza znacznie większe możliwości ustalenia względnie jednakowych stóp wyniku finansowego, niż system cen jednolitych.

O ile bowiem w trakcie ustalania jednolitych cen dla dostawców zarówno przedsiębiorstwa przemysłowe, jak i w określonej mierze ich bezpośrednie jednostki nadrzędne zainteresowane są w tworzeniu ukrytych rezerw w planowych kalkulacjach kosztów własnych, a centralne organy gospodarcze nie są w stanie dokonać skutecznej kontroli ogółu przedkładanych im kalkulacji — to w systemie cen zróżnicowanych jednostki bezpośrednio nadrzędne przestają być protektorami przedsiębiorstw w dziedzinie „rozluźniania” kalkulacji kosztów własnych, ponieważ same stają się podmiotami polityki cen dla dostawców, zainteresowanymi w jej skuteczności i odpowiedzialnymi za jej wyniki. Mają zaś one nieporównanie większe możliwości skutecznej kontroli kalkulacji kosztów własnych poszczególnych wyrobów i ujawniania celowo ukrytych tam rezerw wewnętrznych, aniżeli centralne organy gospodarcze.

Następnie, o ile opracowanie jednolitych cen dla dostawców w ramach ogólnej reformy cen hurtowych w przemyśle znacznie wyprzedza moment wejścia ich w życie, to w systemie indywidualnych cen dla dostawców, ustalanych przez jednostki bezpośrednio nadrzędne i z założenia odrębnych od cen dla odbiorców, tego rodzaju czasowe wyprzedzenie zostaje skrócone do minimum. W rezultacie ceny oparte są w daleko większej mierze na rzeczywistych kosztach własnych poszczególnych wyrobów, a w mniejszym stopniu na przewidywaniach i szacunkach.

I wreszcie, o ile przy ustalaniu jednolitych cen dla dostawców w ramach ogólnej reformy cen hurtowych w przemyśle nie da się ściśle określić w planowych kalkulacjach stopnia wzajemnego oddziaływania zmian poszczególnych cen na siebie, to przy systemie cen indywidualnych można nader ściśle określić przyszłe koszty własne poszczególnych wyrobów i tym samym uniknąć wyjściowego zróżnicowania stóp wyniku finansowego. Ceny te są bowiem z założenia odrębne od jednolitych cen dla odbiorców. W związku z tym można je ustalić po ustaleniu cen dla odbiorców, na podstawie opartej na tych ostatnich kalkulacji kosztów własnych, wolnych od wspomnianych poprzednio nieścisłości.

Również w dziedzinie przywracania naruszonej przez dynamikę kosztów względnej równości indywidualnych stóp wyniku finansowego, w drodze rewizji części cen w trakcie realizacji planu wieloletniego, rozpatrywany system zróżnicowanych cen dla dostawców stwarza większe możliwości aniżeli system cen jednolitych. System ten sam przez się nie poprawia oczywiście sytuacji w dziedzinie kalkulacji kosztów charakteryzującej się brakiem corocznych kalkulacji wynikowych dla ogółu wyrobów przemysłowych, co utrudnia systematyczne śledzenie dynamiki wyników finansowych w zakresie pełnego asortymentu wytwarzanej produkcji. Ale mimo to jednostki bezpośrednio nadrzędne, jako podmioty polityki cen dla dostawców, są w stanie ze względu na swój stały i ścisły związek z przedsiębiorstwem znacznie łatwiej ujawnić te wyroby, których ceny winny ulec rewizji. Jednocześnie zróżnicowane ceny dla dostawców — jako z założenia odrębne od cen dla odbiorców — mogą być w miarę

potrzeby bez przeszkód rewidowane w toku realizacji planów wieloletnich.

*Jakie są możliwości upowszechnienia w praktyce takiego systemu zróżnicowanych i zmiennych cen dla dostawców?*

W chwili obecnej zróżnicowane ceny dla dostawców stosowane są w przemyśle jedynie w nader ograniczonym zakresie, mianowicie tylko w przypadkach szczególnie dużego, trwałego i wywołanego tzw. obiektywnymi warunkami zróżnicowania indywidualnych kosztów własnych wyrobów wytwarzanych w poszczególnych przedsiębiorstwach branży. W związku z tym zróżnicowane ceny dla dostawców istnieją tylko w przemyśle węglowym i w energetyce. Równocześnie należy podkreślić — co jest szczególnie ważne — iż stosowane obecnie zróżnicowane ceny dla dostawców mają w pierwszym rzędzie na celu eliminację wielkiej rozpiętości w rozmiarach wyniku finansowego poszczególnych przedsiębiorstw w ramach branży (a w szczególności zapobieganie deficytowości finansowej znacznej części tych przedsiębiorstw). Natomiast jedynie w ograniczonej mierze służą one do względnego wyrównywania indywidualnych stóp wyniku finansowego, realizowanego w cenach poszczególnych wyrobów wytwarzanych równocześnie w ramach oddzielnych przedsiębiorstw przemysłowych.

Wyjaśnienie praktycznych możliwości upowszechnienia w przemyśle zróżnicowanych i zmiennych cen dla dostawców — w celu zapewnienia oddzielnym przedsiębiorstwom zbliżonych indywidualnych stóp wyniku finansowego realizowanego w cenach poszczególnych wyrobów — wymaga dokładniejszego rozpatrzenia, w jakim stopniu możliwe jest:

- a) powszechne wprowadzenie indywidualnych cen dla dostawców,
- b) wyrównanie różnic między tymi cenami a jednolitymi cenami dla odbiorców,
- c) planowanie finansowo-budżetowe w warunkach upowszechnienia systemu indywidualnych cen dla dostawców.

Aby wyjaśnić możliwość powszechnego wprowadzenia indywidualnych cen dla dostawców, trzeba przede wszystkim przypomnieć aktualnie obowiązującą metodykę planowania jednolitych

cen hurtowych w przemyśle. Ceny te ustalane są z reguły na poziomie przeciętnych branżowych kosztów własnych, powiększonych o określoną stopę wyniku finansowego. Podstawę zaś do obliczenia przeciętnych kosztów branżowych stanowią indywidualne koszty własne produkcji danych wyrobów w przedsiębiorstwach branży. Jak nietrudno zauważyć, w toku prac nad ogólną reformą jednolitych cen hurtowych gromadzą się zatem w rękach bezpośrednich organów nadrzędnych niezbędne i wystarczające w zasadzie materiały do ewentualnego powszechnego ustalenia zróżnicowanych cen dla dostawców w przemyśle — w postaci kalkulacji indywidualnych kosztów własnych produkcji poszczególnych wyrobów w poszczególnych przedsiębiorstwach branży. Kalkulacje te mogą być z powodzeniem wykorzystane do ustalenia indywidualnych, zróżnicowanych cen dla dostawców w przemyśle, jeżeli nie w swojej aktualnej formie, to kosztem stosunkowo niewielkiego nakładu pracy, związanego z pewną dodatkową analizą i kontrolą tych kalkulacji, z przemnożeniem zawartych w arkuszach kalkulacyjnych pozycji nakładów przez ustalone już w międzyczasie ceny środków produkcji itp.

Analogicznie przedstawia się sytuacja w zakresie cen wyrobów nowych z punktu widzenia całej branży, których produkcja zostaje uruchomiona w okresie realizacji planu wieloletniego. I w tych bowiem przypadkach jednolite ceny hurtowe nowych wyrobów (stałe) ustalane są przeważnie na poziomie przeciętnych branżowych kosztów własnych, które oblicza się na podstawie kalkulacji indywidualnych kosztów własnych ogółu przedsiębiorstw wytwarzających dany wyrób. Rozszerzenie dotychczasowego zakresu prac kalkulacyjnych byłoby natomiast niezbędne w przypadkach, kiedy niektóre przedsiębiorstwa branży podejmują w okresie realizacji planu wieloletniego produkcję wyrobów wprawdzie dla nich nowych, ale wytwarzanych w ramach branży już wcześniej przez inne przedsiębiorstwa. Wyroby takie mają już bowiem jednolite ceny ustalone na podstawie kalkulacji indywidualnych kosztów własnych dotychczasowych producentów i — w razie istnienia systemu zróżnicowanych cen dla dostawców — przedsiębiorstwa podejmujące po raz

pierwszy produkcję takich wyrobów musiałyby dodatkowo sporządzać kalkulację swych indywidualnych kosztów własnych produkcji w celu ustalenia dla nich odpowiedniej ceny sprzedaży.

Reasumując można — wydaje się — stwierdzić, że w przemyśle socjalistycznym istnieją w zasadzie wystarczające przesłanki do ewentualnego powszechnego ustalenia zróżnicowanych cen dla poszczególnych dostawców.

Przejdźmy z kolei do rozpatrzenia możliwości wyrównywania różnic między indywidualnymi cenami dla dostawców a jednolitymi cenami dla odbiorców. Instrumentem umożliwiającym powiązanie zróżnicowanych cen dla dostawców z jednolitymi cenami dla odbiorców jest tzw. wyrównawczy system cen, działający w ramach poszczególnych branż przemysłu. Najogólniej rzecz biorąc polega on na tym, że odpowiedni organ branżowy (zjednoczenie, centrala handlowa) prowadzi tzw. rachunek wyrównawczy cen odnośnych wyrobów, przy pomocy którego ściąga różnice dodatnie oraz pokrywa różnice ujemne, jakie występują między jednolitymi cenami dla odbiorców a zróżnicowanymi cenami dla poszczególnych dostawców. Realizacja tego rodzaju wyrównawczego systemu cen jest organizacyjnie najprostszą w przypadku centralizacji zbytu produkcji w rękach organu branżowego. Możliwa jest ona jednak również w warunkach zbywania produkcji bezpośrednio przez same przedsiębiorstwa przemysłowe.

Wyłania się pytanie, czy możliwe jest upowszechnienie wyrównawczego systemu cen w przemyśle socjalistycznym, a w szczególności zastosowanie go w gałęziach i branżach przemysłu cechujących się szerokim asortymentem wytwarzanej produkcji, w których występuje z reguły najsilniejsze zróżnicowanie indywidualnych stóp wyniku finansowego, a w konsekwencji tego możliwości manipulacji asortymentowych są największe? Otóż trzeba stwierdzić, że tego rodzaju upowszechnienie wyrównawczego systemu cen jest w praktyce możliwe. Wymagałoby ono jednak znacznego zwiększenia ilości dokonywanych rozliczeń w porównaniu z systemem jednolitych cen dla dostawców. Wyrównawczy system cen wymaga bowiem stałego

sporządzania faktur i żądań zapłaty w dwóch cenach, wyprowadzania różnicy między tymi cenami, dokonywania zwiększonej ilości przelewów bankowych itp. — a więc jest bardziej skomplikowany i w chwili obecnej bardziej pracochłonny w obsłudze. Okoliczność ta w dużej mierze utrudnia i hamuje zastosowanie go w praktyce i stanowi najważniejszą niewątpliwie przyczynę słabego upowszechnienia systemu indywidualnych cen dla dostawców w przemyśle. Należy wszakże stwierdzić, że wspomniany wzrost rozliczeń finansowych byłby do pewnego stopnia kompensowany redukcją prac i rozliczeń związanych obecnie z ustalaniem rozmiarów dotacji podmiotowych dla przedsiębiorstw oraz dokonywaniem redystrybucji odpowiednich środków finansowych, co w systemie jednolitych cen dla dostawców musi występować w dość szerokim zakresie. W ostatecznym rezultacie wzrost rozliczeń w przemyśle byłby mniejszy niż się wydaje.

Przejdźmy wreszcie do rozpatrzenia możliwości planowania finansowo-budżetowego w warunkach upowszechnienia systemu indywidualnych cen dla dostawców. Możliwość taka w znacznej mierze zależy od zastosowanej w praktyce metody wyrównywania różnic cen. Branżowy system wyrównawczy indywidualnych cen dla dostawców nie komplikuje planowania finansowo-budżetowego w porównaniu z cenami jednolitymi. Finansowe skutki różnic cen dotyczą bowiem głównie poszczególnych przedsiębiorstw i nie wykraczają w zasadzie poza ramy oddzielnych branż przemysłu. Ujemne różnice jednych przedsiębiorstw są tu finansowane kosztem dodatnich różnic innych przedsiębiorstw. Rachunek wyrównawczy — oczywiście pod warunkiem istnienia rentownych jednolitych cen zbytu danych wyrobów — zamyka się niewielkim saldem dodatnim bądź ujemnym, wchodzącym do wyniku finansowego odpowiedniego organu branżowego lub rozliczanym z którymś z jego specjalnych funduszy. Jeżeli nawet to saldo jest rozliczane z budżetem państwa, to ze względu na swoje niewielkie rozmiary nie odgrywa ono istotniejszej roli w planowaniu i wykonaniu budżetu. Ogólnokrajowe organy branżowe mają przy tym możliwość i jednocześnie są zainteresowane w realizacji takiej polityki produkcji oraz zbytu, która

w miarę możliwości zwiększa udział przedsiębiorstw o względnie niższych kosztach własnych w ogólnych rozmiarach produkcji poszczególnych wyrobów, co zapewnia z reguły dodatnie saldo na rachunkach wyrównawczych cen oraz stopniowy wzrost tego salda.

Znaczne komplikacje w dziedzinie planowania finansowo-budżetowego musiałyby natomiast spowodować system indywidualnych cen dla dostawców przy rozliczaniu różnic cen bezpośrednio z budżetem państwa za pomocą indywidualnie zróżnicowanych stawek podatku obrotowego oraz dotacji przedmiotowych. Dodatkowo i ujemne różnice cen wchodziłyby w tym przypadku do budżetu państwa nie swoim saldem, lecz dwustronnie oraz w pełnej wysokości. Wymagałoby to dokładnego uwzględnienia ich w planach dochodów i wydatków budżetowych, co musiałyby nastęrczać bardzo duże trudności, zarówno ze względu na ogromną liczbę produkowanych wyrobów, jak i w szczególności ze względu na indywidualne zróżnicowanie stawek podatku obrotowego i dotacji przedmiotowych. Wykonanie budżetu musiałyby przy tym znacznie odbiegać od planu ze względu na poważny wpływ zmian w asortymencie wytwarzanej produkcji na faktyczną wielkość dochodów i wydatków budżetowych.

Reasumując dotychczasowe nasze rozważania na temat możliwości względnego wyrównania stóp wyniku finansowego w cenach fabrycznych można stwierdzić, że jakkolwiek tego rodzaju wyrównanie jest możliwe, to jednak konsekwentna jego realizacja w praktyce jest nader trudna, gdyż wymaga poważnego nakładu pracy organizacyjnej, planistycznej, ewidencyjnej, kalkulacyjnej, kontrolnej itp. W związku z tym należy wątpić, aby wyrównanie takie zostało wprowadzone w latach 1966—1970. Jak się wydaje, można co najwyżej oczekiwać częściowej eliminacji z systemu cen czynników zakłócających funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych jako dostawców. W rezultacie — choć w mniejszym stopniu niż obecnie — ceny dla dostawców pozostaną czynnikiem zakłócającym funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych poprzez syntetyczne wskaźniki finansowe, a także poprzez wskaźniki wartości produkcji brutto (w tym zakresie, w jakim są one związane z kształtowaniem się

udziału wyniku finansowego w cenach). Dlatego ograniczenia negatywnego wpływu cen dla dostawców na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych należy jednocześnie szukać poza polityką cen, mianowicie w sferze takich czynników pozacenowych, które mogą zneutralizować negatywny wpływ cen na przedsiębiorstwa.

Jeden z takich czynników omówimy poniżej.

#### V. MOŻLIWOŚCI NEUTRALIZACJI NEGATYWNEGO WPŁYWU CEN POPRZEZ DYREKTYWNE PLANOWANIE ASORTYMENTOWE

Pewną możliwość neutralizacji negatywnego wpływu cen na działalność przedsiębiorstw przemysłowych stwarza dyrektywne planowanie asortymentowe określonej części produkcji przedsiębiorstw przemysłowych wraz z kontrolą wykonania całości ich planów asortymentowych przez jednostki nadrzędne. Wymaga to przede wszystkim dokładniejszej analizy instrumentów kontroli wykonania asortymentowych planów produkcji przedsiębiorstw przez jednostki nadrzędne oraz oceny stopnia skuteczności tych instrumentów.

Jednym z instrumentów takiej kontroli jest specjalny wskaźnik wykonania planów asortymentowych w przemyśle, zwany „współczynnikiem asortymentowości” lub „wskaźnikiem wykonania planu produkcji towarowej z uwzględnieniem dyrektywnie ustalonego asortymentu wyrobów”. Zasady konstrukcji tego wskaźnika można sformułować w skrócie następująco. Wykonanie planu ocenia się na podstawie rozmiarów produkcji wszystkich dyrektywnie ustalonych asortymentów wyrobów. Rozmiary produkcji każdego z nich zalicza się do wykonania planu w faktycznie osiągniętej wysokości, nie większej jednak od sumy zadania planowego. Tak obliczoną wartość produkcji towarowej porównuje się z wartością produkcji dyrektywnej planowanej w rozbięciu asortymentowym i na tej podstawie ustala się wskaźnik wykonania planu przez przedsiębiorstwo. Wskaźnik ten nie może być większy niż 100<sup>0</sup>%, które osiąga się w wypadku pełnego wykonania planu produkcji wszystkich dyrektywnie ustalonych asortymentów. Przy takiej metodzie obliczania wskaźnika wykonania planu produkcji towarowej niemożliwe staje się pokry-



wanie niedoborów produkcji jednych asortymentów nadwyżkami produkcji innych asortymentów.

Granice kontroli asortymentu produkcji przy pomocy powyższego wskaźnika — i w konsekwencji możliwości neutralizacji na tej podstawie negatywnego wpływu cen na działalność przedsiębiorstw przemysłowych — dadzą się sformułować w sposób następujący.

P o p i e r w s z e — kontrola asortymentu obejmuje tylko wykonanie przez przedsiębiorstwo produkcji towarowej planowanej w podziale asortymentowym, nie obejmuje natomiast pozostałej „reszty” planowanej produkcji.

P o d r u g i e — kontrola i neutralizacja ogranicza się jedynie do podstawowych grup i podgrup asortymentowych objętych dyrektywnymi zadaniami planowymi dla przedsiębiorstw i bynajmniej nie wyczerpuje pełnego asortymentu wyrobów. Tymczasem decydujące znaczenie dla zaspokojenia potrzeb odbiorców i prawidłowego funkcjonowania gospodarki narodowej ma właśnie ten szczegółowy, a nie grupowy, asortyment produkcji.

P o t r z e c i e — omawiana kontrola i neutralizacja nie obejmuje zupełnie ponadplanowej produkcji towarowej przedsiębiorstw. Wprawdzie w systemie napiętych zadań planowych nie może ona być zbyt wielka w porównaniu z całością produkcji towarowej, ale koncentrując się na „najkorzystniejszych” wyrobach może w całym szeregu przypadków dość znacznie zmienić rozmiary produkcji towarowej określonych rodzajów wyrobów, zwłaszcza gdy produkcja planowa rozproszona jest na wytwarzanie dużej liczby asortymentów.

„Współczynnik asortymentowości” może więc być instrumentem tylko bardzo ograniczonej neutralizacji negatywnego wpływu cen na działalność przedsiębiorstw przemysłowych, a mianowicie nie w odniesieniu do całości, lecz jedynie do większej części ich produkcji i wyłącznie w skali syntetycznych grup asortymentowych. Zwiększenie neutralizujących właściwości tego instrumentu byłoby możliwe pod warunkiem zwiększenia zakresu oraz stopnia szczegółowości dyrektywnego planowania asortymentowego, co w ogromnej większości przypadków jest niepożądane i niecelowe. Przeciwnie, należy się liczyć z tym, że

postępy decentralizacji ograniczą zakres i szczegółowość dyrektywnego asortymentowego planowania produkcji, co w konsekwencji jeszcze bardziej osłabi neutralizującą rolę rozpatrywanego współczynnika w porównaniu ze stanem obecnym.

Znacznie natomiast większe możliwości neutralizacji negatywnego wpływu cen dla dostawców na działalność przedsiębiorstw przemysłowych zapewnia wprowadzona w ostatnich latach w ZSRR udoskonalona forma kontroli wykonania planów<sup>9</sup>, której zasady można streścić następująco: Dotychczasowe okresowe sprawozdania przedsiębiorstw z *wykonania* planu produkcji, sporządzane z konieczności jedynie w przekroju agregatowych grup i podgrup towarowych, zostają uzupełnione sprawozdaniami z *niewykonania* planu asortymentowego, ograniczającymi się jedynie do tych asortymentów, których plan produkcji nie został wykonany, sporządzanymi natomiast według szczegółowej nomenklatury wyrobów figurującej w umowach o dostawę produkcji i uwzględniającej w zasadzie całość ujętej w planie produkcji towarowej przedsiębiorstwa.

Zalety tej formy kontroli wykonania planów asortymentowych można sformułować w sposób następujący.

Po pierwsze — rozciąga się ona na proces wykonania planu całej produkcji towarowej przedsiębiorstwa, a więc zarówno tej części, która jest planowana dyrektywnie w podziale asortymentowym, jak i tej, która jest dyrektywnie planowana jedynie wartościowo i skonkretyzowana zostaje asortymentowo dopiero w samym przedsiębiorstwie w drodze umów z odbiorcami.

Po drugie — obejmuje ona pełny asortyment produkcji w całej jego szczegółowości i różnorodności, dochodząc do konkretnych wyrobów w ramach grup i podgrup towarowych. W jak wielkim stopniu zwiększa ona zakres asortymentowej kontroli produkcji, sądzić można na podstawie wyników osiągniętych w moskiewskim sownarchozie, gdzie po zastosowaniu tej me-

<sup>9</sup> Blizsze omówienie tej formy kontroli wykonania planów asortymentowych w przemyśle zawiera opracowanie N. A. Razumow, N. W. Sawostikowa — *Analiz wypolnienija proizvodstwiennoj programmy po assortimientu*, Moskwa 1962.

tody ilość kontrolowanych pozycji wyrobów wzrosła w skali całego sownarchozu z 7 810 grup wyrobów do 54 571 symboli wyrobów.

P o t r z e c i e — nowa metoda ma jednocześnie poważne zalety organizacyjno-techniczne. Pozwala mianowicie na znaczną redukcję sprawozdawczości przedsiębiorstw z wykonania planu produkcji, przy czym stopień tej redukcji jest proporcjonalny do stopnia wykonania planu asortymentowego. Im pełniej przedsiębiorstwo wykonuje ustalony plan asortymentowy, tym bardziej kurczą się rozmiary okresowego sprawozdania z niewykonania planu produkcji. W ten sposób rozbudowa sprawozdawczości staje się konieczna jedynie w przypadku szerokiego naruszenia przez przedsiębiorstwo zaplanowanego asortymentu produkcji i stanowi swego rodzaju dodatkową sankcję wobec przedsiębiorstwa za niewykonanie planu asortymentowego.

Wprowadzenie tej formy kontroli zmusiło objęte nią przedsiębiorstwa do poważnego usprawnienia wewnątrzzakładowego planowania produkcji i zbytu, bez czego nie byłoby możliwe zapewnienie wykonania ustalonych zadań asortymentowych i umów o dostawy, zwłaszcza w przedsiębiorstwach o złożonym procesie produkcyjnym i szerokiej nomenklaturze wyrobów. W rezultacie nowy, udoskonalony system kontroli wykonania planów asortymentowych doprowadził do poważnej redukcji ilości wyrobów, których plany produkcji nie są wykonywane.

Podkreślając powyższe zalety nowej formy kontroli wykonania asortymentowych planów produkcji w przemyśle socjalistycznym, trzeba równocześnie stwierdzić, iż nie zapewnia ona jednak całkowitej neutralizacji negatywnego wpływu cen dla dostawców na działalność przedsiębiorstw. Tego rodzaju kontrola ogranicza się bowiem z konieczności do ustalenia zgodności wykonania z planem. W związku z tym nie obejmuje ona zupełnie i nie może obejmować kontroli prawidłowości samego operatywnego planu produkcji oraz procesu jego ustalania przez przedsiębiorstwo. W toku ustalania tego planu zachowuje się w pełni negatywny wpływ cen, powodując ucieczkę przedsiębiorstw od jednych wyrobów i forsowanie innych, pogoń za nieracjonalnymi dostawami kooperacyjnymi itp. Co więcej, wzmacniając

nadzór nad wykonaniem przez przedsiębiorstwa raz ustalonego planu produkcji, omawiana forma kontroli wykonania planów asortymentowych może nawet w pewnej mierze potęgować negatywny wpływ cen na same operatywne plany produkcyjne oraz na umowy o dostawę produkcji. Przekształca bowiem proces ich sporządzania w jedyną dla przedsiębiorstwa okazję do korzystnego ukształtowania asortymentowej struktury produkcji z punktu widzenia wartości produkcji brutto przypadającej na jednostkę nakładu pracy.

Teresa Rabska

## STANOWISKO RAD NARODOWYCH WOBEC PAŃSTWOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW KLUCZOWYCH

### 1. POZYCJA RAD NARODOWYCH W GOSPODARCE KRAJU

Zarządzanie przedsiębiorstwami państwowymi w Polsce dokonuje się w ramach dwóch układów organizacyjnych: terenowego i resortowego. Wynika z tego szereg konsekwencji w zakresie organizacji i działania przedsiębiorstw oraz w układzie narodowych planów gospodarczych. W związku z tym mówimy o państwowych przedsiębiorstwach kluczowych i terenowych (taką terminologię przyjmuje dekret o przedsiębiorstwach państwowych). Przedsiębiorstwa kluczowe podlegają naczelnemu lub centralnemu organowi administracji, a terenowe — radom narodowym. Rady narodowe mają więc kompetencje do bezpośredniego zarządzania częścią gospodarki narodowej<sup>1</sup>. Mają one prawo tworzenia przedsiębiorstw i ich zjednoczeń, ustalania dla nich zadań i uchwalania terenowych planów gospodarczych, koordynacji, nadzoru i kontroli pracy podległych jednostek gospodarczych.

Z podziałem gospodarki na wiele pionów organizacyjnych wiąże się problem odpowiedniej współpracy, w tym również stosunku rad narodowych do organów resortowych, zwłaszcza do przedsiębiorstw kluczowych, znajdujących się na danym terenie, a tym samym stosunku przedsiębiorstw kluczowych do rad narodowych, będących „gospodarzami terenu”. Powstaje tu

---

<sup>1</sup> Udział przemysłu terenowego w globalnej wartości produkcji przemysłu wynosi około 3% (zobacz *Rocznik Polityczny i Gospodarczy 1965*, Warszawa 1965, s. 236 i 272).

przede wszystkim pytanie, komu powierzyć „wiodącą” rolę w organizowaniu współpracy. Teoretycznie rzecz biorąc, kwestia ta może być różnie rozstrzygnięta. W naszym systemie przyznano w tym zakresie szereg uprawnień radom narodowym. Rozwiązanie takie było komentowane i różnie uzasadniane w literaturze prawniczej<sup>2</sup>.

Należy podkreślić, że w stosunku rad narodowych wobec przedsiębiorstw państwowych zarządzanych centralnie krzyżują się dwa podstawowe zagadnienia: polityczno-prawne, tj. pozycji rady narodowej na danym terenie (stosunku do jednostek nie podporządkowanych), jak i zagadnienie ekonomiczno-prawne, tj. metod zarządzania gospodarką narodową jako całością. Uprawnienia rad są bowiem elementem jednolitego systemu zarządzania gospodarką narodową, i pod tym kątem widzenia mogą być rozpatrywane. Powierzenie tych uprawnień właśnie radom, a nie innym organom, jest wyrazem procesu demokratyzacji i decentralizacji i podnosi rangę rad narodowych w terenie. To znów stanowi drugi aspekt omawianego zagadnienia.

W tym opracowaniu chodzi w szczególności o ocenę uprawnień rad narodowych z punktu widzenia funkcjonowania całej gospodarki narodowej. Tę właśnie rolę rad narodowych podkreśliła uchwała IV Plenum KC PZPR o kierunkach zmian w systemie planowania i zarządzania gospodarką narodową w latach 1966—1970<sup>3</sup>. Zresztą polityka partii od kilku lat dąży niezmienn-

---

<sup>2</sup> Uprawnienia te uzasadnia się zarówno względami politycznymi (przedstawicielski charakter rad narodowych), jak i gospodarczymi (potrzeby i konieczność kompleksowego rozwoju terenu). Zobacz np. M. J a r o s z y ń s k i — *Zagadnienia rad narodowych*, Warszawa 1961, s. 239; Z. R y b i c k i — *Zarządzanie gospodarką narodową w PRL*, Warszawa 1963, s. 127 i nast.; Z. L e o ń s k i — *Analiza koordynacyjnych uprawnień rad narodowych w zakresie działalności gospodarczej*. „Studia Prawnicze” 1963, z. 2, s. 39 i nast.

<sup>3</sup> „Celem tego programu jest lepsze wykorzystanie zalet socjalistycznego systemu społecznego, w szczególności przez: ...i) rozwijanie koordynacji branżowej opartej o zjednoczenia wiodące oraz koordynacji terenowej sprawowanej przez rady narodowe” (*Z uchwały IV Plenum KC PZPR*. „Życie Gospodarcze” 1965, nr 32, s. 1).

nie do wyeksponowania roli rad narodowych w gospodarce regionu. Wyraziły to już uprzednio uchwały VIII Plenum KC PZPR z roku 1961 o podstawowych kierunkach dalszego rozwoju działalności rad narodowych oraz uchwały IV Zjazdu PZPR. W tych ostatnich postanowiono m. in.: „...obok usprawnienia koordynacji planu w ramach branż należy udoskonalić koordynację w przekroju terenowym i powiększyć bezpośrednio uprawnienia terenowych organów w tej dziedzinie. Niezbędne jest zwłaszcza wzmocnienie planowania w układzie regionalnym na wszystkich szczeblach oraz opracowanie i wdrożenie metod programowania rekonstrukcji techniczno-organizacyjnej w układzie terenowym”<sup>4</sup>.

## 2. ZAKRES UPRAWNIEŃ RAD NARODOWYCH WOBEĆ PAŃSTWOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW KLUCZOWYCH<sup>4a</sup>

Uprawnienia rad narodowych wobec państwowych przedsiębiorstw kluczowych podzielić trzeba w pierwszym rzędzie na dwie zasadnicze grupy, mianowicie w zakresie spraw:

- 1) bezpośrednio podporządkowanych radom narodowym,
- 2) należących do kompetencji przedsiębiorstw kluczowych (lub ich zjednoczeń).

W każdej z tych grup stosunki między radami a przedsiębiorstwami kluczowymi kształtują się z punktu widzenia prawa na innych zasadach. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z *bezpośrednim kierowaniem* przez rady narodowe określonymi sprawami (gospodarka wodna, komunalna, sprawy wyłączeniowe itd.). Przedsiębiorstwo występuje tu w stosunku do organów rad narodowych jako „strona” w sensie administracyjno-prawnym. W drugim przypadku rady narodowe mogą tylko pośrednio *oddziaływać* na działalność lub organizację przedsiębiorstw kluczowych, podczas gdy bezpośrednio zagadnienia te są

<sup>4</sup> Zobacz „Nowe Drogi” 1964, nr 7, s. 184.

<sup>4a</sup> Uprawnienia rad narodowych wobec przedsiębiorstw kluczowych omówiłam szczegółowo w pracy zbiorowej *Problemy prawne zarządzania gospodarką terenową*, INP PAN, Warszawa 1967.

rozstrzygane przez same przedsiębiorstwa lub ich jednostki nadrzędne.

Im szerszy jest zakres spraw bezpośrednio podległych radom, tym niewątpliwie większa jest zależność od rad jednostek im nie podporządkowanych (w tym i przedsiębiorstw kluczowych). A więc dopiero połączenie obu tych grup uprawnień pozwala w pełni ocenić *pozycję rad*. Z punktu widzenia *gospodarki narodowej* istotna jest ta druga grupa uprawnień, gdyż tu właśnie występują szczególne elementy powiązania różnych nie podporządkowanych sobie jednostek państwowych w zakresie podstawowej ich funkcji, mianowicie działalności gospodarczej. Te więc tylko uprawnienia rad narodowych będą przedmiotem dalszych rozważań. Zarysowuje się tu zresztą nowa, swoista problematyka.

Uprawnienia rad narodowych wobec przedsiębiorstw kluczowych wynikają z różnego rodzaju aktów prawnych. Są to przede wszystkim: ustawa o radach narodowych<sup>5</sup> i przepisy wykonawcze do niej<sup>6</sup> oraz uchwały Rady Ministrów<sup>7</sup>, zarządzenia

---

<sup>5</sup> Ustawa o radach narodowych z 25 stycznia 1958 ze zmianami, tekst jednolity. „Dziennik Ustaw” 1963, nr 29, poz. 172.

<sup>6</sup> W szczególności Rozporządzenie Rady Ministrów z 4 października 1958 w sprawie uzgodnienia działalności organów państwowych, instytucji i jednostek gospodarczych z działalnością rad narodowych. „Dziennik Ustaw” 1959, nr 59, poz. 296.

<sup>7</sup> Podstawowe znaczenie w tym zakresie mają następujące uchwały Rady Ministrów:

— uchwała nr 69 z 18 lutego 1959 w sprawie zasad i trybu uzgadniania z prezydiami WRN utworzenia bądź likwidacji przedsiębiorstw i wyodrębnionych zakładów pracy objętych planowaniem centralnym, zmian produkcji tych przedsiębiorstw oraz otrzymywania przez prezydium WRN wskaźników ich planów i sprawozdań z wykonania;

— uchwała nr 287 z 13 września 1962 w sprawie należytego zagospodarowania powierzchni produkcyjnej i składowej państwowych zakładów przemysłowych i handlowych;

— uchwała nr 354 z 19 listopada 1962 w sprawie lokalizacji ogólnej inwestycji;

— uchwała nr 67 z 29 stycznia 1963 w sprawie terenowej koordynacji inwestycji;

— uchwała nr 257 z 19 lipca 1963 w sprawie udziału uspołecznionych jednostek gospodarczych w kosztach inwestycji i utrzymania dróg lokal-



prezesa Rady Ministrów, poszczególnych ministrów i przewodniczącego Komisji Planowania<sup>8</sup>. W przepisach prawnych na ten temat panuje dość duży chaos. Wynika on z braku formalnego, jak i merytorycznego powiązania między poszczególnymi aktami, zwłaszcza między aktami prawnymi organów administracji gospodarczej a ustawą o radach narodowych; z niejednolitej terminologii stosowanej w przepisach, jak też z braku przejrzystości i precyzji sformułowań. Nie likwiduje tego chaosu nowo wydana uchwała Rady Ministrów nr 116, traktowana przecież jako swego rodzaju „kodeks” współpracy i koordynacji gospodarczej.

Szczegółowa analiza tych różnorodnych przepisów prawnych prowadzi do wniosku, że rady narodowe wyposażone zostały w szeroki zakres uprawnień, umożliwiających im odpowiednie oddziaływanie na gospodarkę kluczową. Systematyzacja tych uprawnień i ich kwalifikacja prawna jest już kwestią umowną, najważniejsze natomiast wydaje się poprawne ustalenie ich treści i zakresu w świetle przepisów prawnych, tzn. zestawienie rozproszonych i często nieprecyzyjnych postanowień prawnych i właściwa ich interpretacja. Wydaje się to niezbędne zarówno dla praktyki, jak i dla teorii zarządzania.

nych oraz udziału dokonujących przewozu w kosztach wzmocnienia i naprawy mostów i wiaduktów drogowych na drogach publicznych;

— uchwała nr 84 z 21 lutego 1963 w sprawie udziału zakładów w kosztach budowy i utrzymania dróg zakładowych;

— uchwała nr 225 z 29 lipca 1964 w sprawie organizacyjno-technicznej rekonstrukcji branż i gałęzi gospodarki społecznej oraz regionów;

— uchwała KERM nr 25 z 3 lutego 1965 w sprawie ograniczenia wzrostu zatrudnienia drogą deglomeracji, automatyzacji i mechanizacji zakładów przemysłowych i budownictwa w okręgach deficytowych pod względem siły roboczej;

— uchwała nr 116 z 14 maja 1965 o współpracy i koordynacji gospodarczej;

— uchwała nr 100 z 27 kwietnia 1965 w sprawie planowania, realizacji i finansowania inwestycji wspólnych.

<sup>8</sup> Na przykład Zarządzenie Przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów nr 19 z 8 maja 1965 w sprawie instrukcji do opracowania projektu narodowego planu gospodarczego na rok 1966 oraz podstawowych założeń planu na rok 1967; Zarządzenie Ministra Gospodarki Komunalnej w sprawie udziału jednostek gospodarczych w kosztach budowy urzędzeń komunalnych i inne.

Uprawnienia rad narodowych wobec przedsiębiorstw kluczowych określa się zwykle jako koordynację terenową. Jednocześnie jednak ani przepisy prawne, ani literatura nie wyjaśniają ostatecznie, co należy pod tym terminem rozumieć<sup>9</sup>. Pozostaje kwestią otwartą, jak szeroko będzie się to pojęcie ujmować, a m. in. czy obejmie się nim wszystkie, czy tylko niektóre uprawnienia rad w stosunku do przedsiębiorstw kluczowych.

Uprawnienia te łączą wspólne im elementy: podmiot, który je realizuje — rady narodowe (pojęte jako całość, bez względu na organ, który je podejmuje), adresat, do którego są skierowane — państwowe przedsiębiorstwa kluczowe<sup>10</sup>, i ich cel, dla którego są ustanowione — zapewnienie powiązania działalności rad narodowych z gospodarką zarządzaną centralnie i współdziałania układów gospodarczych resortowych i terenowych. Łącznie uprawnienia te stanowią więc niewątpliwie określoną całość, wzajemnie się uzupełniają i do pewnego stopnia warunkują. Mimo to jednak są one różnorodnjowe, są różnie ujęte w przepisach prawnych i nie można ich objąć — wydaje się — jednym terminem. Z tego względu pełne ich przedstawienie — w każdym razie w celach poznawczych — wymaga usystematyzowania ich w pewne grupy.

<sup>9</sup> Na wieloznaczność i brak sprecyzowania pojęcia koordynacji wskazują: Z. Rybicki — *Zarządzanie gospodarką narodową w PRL*, wyd. cyt., s. 184—185; K. Sobczak — *Uprawnienia koordynacyjne rad narodowych wobec przedsiębiorstw kluczowych*. „Państwo i Prawo” 1964, nr 3, s. 416. Różne poglądy na pojęcie koordynacji zobacz: J. Starościak — *Koordynacyjne uprawnienia rad narodowych*. „Rada Narodowa” 1958, nr 28, s. 17; Z. Rybicki — op. cit., s. 194; Z. Leoński — op. cit., s. 39; K. Sobczak — op. cit., s. 418; M. Rylke — *Kompetencje rad narodowych stopnia powiatowego w sprawowaniu funkcji koordynacji terenowej*. „Państwo i Prawo” 1964, nr 10, s. 500; M. Czerski — *Formy prawne integracji gospodarczej w PRL*. „Państwo i Prawo” 1965, nr 10.

<sup>10</sup> Należy zaznaczyć, że na podstawie ustawy o radach narodowych uprawnieniom rad podlegają wszystkie przedsiębiorstwa kluczowe, a na mocy innych przepisów szczególnych rady narodowe realizują nadto specjalne uprawnienia wobec poszczególnych rodzajów przedsiębiorstw (zobacz np. *Uchwałę Rady Ministrów nr 194 z 9 czerwca 1960 w sprawie rozwoju usług dla ludności w latach 1961—1964*. „Monitor Polski” nr 55, poz. 262).

Podział ten można przeprowadzić według rodzaju podejmowanej przez rady narodowe czynności i w konsekwencji wydzielić:

1) uprawnienia w zakresie planowania rozumiane jako wpływ rad na ustalanie zadań gospodarczych przedsiębiorstw państwowych oraz wpływ planowych zadań przedsiębiorstw na uchwalanie terenowych planów gospodarczych;

2) prawo koordynacji (w węższym znaczeniu) rozumiane jako oddziaływanie w toku realizacji tych zadań poprzez uzgadnianie, opiniowanie, występowanie z wnioskami, inicjowanie oraz czuwanie;

3) prawo kontroli rozumiane jako sprawdzanie i ocena wyników działalności przedsiębiorstw pod kątem potrzeb gospodarki terenowej i jej rozwoju;

4) współdziałanie polegające na podejmowaniu wspólnych akcji, inicjowanych i organizowanych przez rady.

Podział ten uzasadniony jest również tym, że poszczególne uprawnienia dotyczą różnych faz działalności rad narodowych i przedsiębiorstw państwowych: ustalania zadań (planowanie), ich realizacji (koordynacja), podejmowania wspólnych akcji (współdziałanie) i wyników (kontrola).

Niewątpliwie mogą istnieć trudności w ścisłym rozgraniczeniu poszczególnych uprawnień, zwłaszcza w ustaleniu stosunku między planowaniem a koordynacją oraz między koordynacją a współdziałaniem. Można bowiem przyjąć, że planowanie jest formą koordynacji, jak również, że koordynacja polega m. in. na współdziałaniu. Podkreślić zatem raz jeszcze należy umowność znaczenia poszczególnych terminów i klasyfikacji, ale — z drugiej strony — konieczność ustalenia jakiejś systematyki uprawnień rad narodowych. Gdyby szukać jakiegoś nadrzędnego pojęcia, obejmującego wszystkie uprawnienia rad narodowych w stosunku do przedsiębiorstw kluczowych, to chyba najodpowiedniejszy byłby termin „oddziaływanie” rad narodowych<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Pojęcia tego używa W. Pawlak w pracy *Kierowanie działalnością gospodarczą w systemie rad narodowych PRL*. „Zeszyty Naukowe UAM”, Prawo nr 6, w szczególności s. 154, 155, 158; Z. Leoński ogół uprawnień rad narodowych w stosunku do jednostek nie podporządkowanych

Charakterystyczne dla uprawnień rad narodowych jest również zróżnicowanie przedmiotu oddziaływania. Można by więc w szczególności wyodrębnić oddziaływanie rad w zakresie:

1) inwestycji — uzgadnianie projektów planów i ważniejszych zamierzeń inwestycyjnych, programów i przedsięwzięć w zakresie rekonstrukcji organizacyjno-technicznej, kojarzenie inwestycji wspólnych przeznaczonych dla kilku użytkowników, prowadzenie wspólnych inwestycji komunalnych i socjalno-kulturalnych, opiniowanie lub ustalanie lokalizacji, uzgadnianie planów i lokalizacji budownictwa mieszkaniowego, współdziałanie z oddziałami banków finansujących inwestycje w zakresie kontroli ich przebiegu itd.;

2) tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw — występowanie z wnioskami o utworzenie nowych przedsiębiorstw, uzgadnianie z właściwymi ministrami decyzji o ich tworzeniu, łączeniu i likwidacji, opracowywanie programów i form działania w zakresie deglomeracji czynnej i biernej zakładów przemysłowych;

3) działalności produkcyjno-usługowej przedsiębiorstw — analiza ważniejszych wskaźników projektów planów przedsiębiorstw i zjednoczeń, ich opiniowanie, inicjowanie nowych zadań gospodarczych, kontrola wykonania zadań i wykonania ważniejszych postanowień aktów prawnych, regulujących sprawy związane z planowaniem terenowym, wykorzystanie miejscowych zasobów (surowcowych, energetycznych, wodnych, produkcyjnych itd.), kojarzenie eksploatacji i organizowanie lepszego wykorzystania różnych urządzeń technicznych i produkcyjnych oraz magazynów, baz remontowych, transportowych itp.;

4) zatrudnienia — prowadzenie odpowiedniej polityki w zakresie wykorzystania rezerw siły roboczej, sporządzanie bilansów zatrudnienia, inspekcja zatrudnienia itp.

Klasyfikacja taka ilustruje dość wyraźnie przedmiotowy zasięg wpływów rad narodowych, nie pozwala ona jednak na wykazanie wszystkich uprawnień. Wiele z nich ma bowiem charakter ogólny, nie określony ściśle przedmiotowo, jak np. uzgadnia-

---

obejmuje pojęciem „kierownictwa rad wobec jednostek nie podporządkowanych” (*Kierownicza rola rad w terenie a tzw. jednostki nie podporządkowane radom*, Poznań 1963, w szczególności s. 194—223).

nie ważniejszych decyzji, uzgadnianie działalności jednostek nie podporządkowanych z ogólnym kierunkiem działalności rady, rozpatrywanie *zasadniczych* dla interesów miejscowej ludności *spraw* dotyczących działalności przedsiębiorstw, sprawowanie kontroli społecznej itd. W mniejszym także stopniu niż poprzednio przeprowadzona klasyfikacja pozwala ona na ustalenie charakteru prawnego tego wpływu.

Obok omówionych uprawnień, które można by ogólnie określić „oddziaływaniem poziomym”, rady narodowe włączone zostały również w inną formę współpracy gospodarczej, w tzw. *koordynację branżową*. Koordynacja ta może przybierać różne formy: porozumień ogólnobranżowych i terenowo-branżowych. W tym ostatnim przypadku pewne uprawnienia przysługują właśnie radom narodowym. Różnica w stosunku do poprzednio omówionych uprawnień polega na tym, że tu rady narodowe na ogół nie wykonują bezpośrednio funkcji koordynacyjnych wobec przedsiębiorstw kluczowych. Przyczyniają się jednak do ich realizacji przez ich inicjowanie, podejmowanie pewnych czynności w zakresie ich organizowania i nadawanie kierunków działalności, przez sprawowanie nadzoru i kontroli nad jednostkami koordynującymi<sup>12</sup>. W pewnych formach współpracy branżowej bierze udział przedstawiciel rady narodowej<sup>13</sup>. Wreszcie określone sprawy z zakresu koordynacji branżowej muszą być podawane do wiadomości rad<sup>14</sup>.

### 3. ŚRODKI I METODY REALIZACJI UPRAWNIEŃ RAD NARODOWYCH

Z przyznanych radom zadań wynikają dla nich pewne obowiązki podjęcia określonych działań i pewne uprawnienia pomagania się określonych czynności od innych jednostek, w tym przypadku od państwowych przedsiębiorstw kluczowych. Nie-

<sup>12</sup> Funkcje rad w tym zakresie określa *Uchwała Rady Ministrów nr 116 z 14 maja 1965 o współpracy i koordynacji gospodarczej*. „Monitor Polski” nr 33, poz. 178 (np. § 4, ust. 1, 3 i 4; § 5, ust. 2, 3 i 5; § 7; § 17, ust. 1 i 4; § 20, pkt 3 i inne).

<sup>13</sup> Na przykład § 27, ust. 3 cytowanej Uchwały nr 116.

<sup>14</sup> Na przykład § 21, ust. 1 tejże Uchwały.

które obowiązki jednostek gospodarki kluczowej w stosunku do rad narodowych wynikają wprost z przepisów prawnych, np. obowiązek uzgadniania zarządzeń o utworzeniu przedsiębiorstwa, przesyłania do zaopiniowania projektów wskaźników ważniejszych zadań gospodarczych itd. Inne wymagają jeszcze uprzednio odpowiednich czynności rad narodowych, i to skierowanych bezpośrednio do konkretnych przedsiębiorstw kluczowych (akty indywidualne), rzadziej natomiast — do wszystkich przedsiębiorstw względnie pewnych ich grup, działających na terenie danej rady narodowej (akty generalne). Jako przykłady można tu wskazać: występowanie z wnioskami o wykonanie zadań gospodarczych, z wnioskami w sprawach tworzenia, organizacji, łączenia i likwidacji przedsiębiorstw, inicjowanie podjęcia inwestycji wspólnych, zwoływania porad itd. Jako akt generalny można by wskazać terenowy plan gospodarczy i plan zagospodarowania przestrzennego, które w pewnej mierze wiążą wszystkie przedsiębiorstwa państwowe działające na danym terenie<sup>15</sup>.

Te wszystkie czynności kierowane będą do przedsiębiorstw kluczowych (ewentualnie ich zjednoczeń czy ministerstw). Do realizacji tych uprawnień konieczne jest jednak również podejmowanie szeregu czynności w ramach aparatu rad narodowych, między poszczególnymi organami, np. między organem władzy — radą narodową działającą na sesji a jej prezydium, między prezydium a komisją planowania, względnie w ramach tego samego organu. I tak np. rada narodowa może ustalać wytyczne dla prezydium w sprawie kierunków realizacji uprawnień koordynacyjnych lub dla komisji — w sprawie funkcji kontroli społecznej. Prezydium może wydawać zarządzenia dla komisji planowania, wydziałów i prezydium rady niższego szczebla itd. Również właściwy organ, realizujący uprawnienia koordynacyjne czy kontrolę, sporządza odpowiednie akty wewnętrzne: protokoły, bilanse ekonomiczne, sprawozdania itd.

---

<sup>15</sup> Charakter terenowych planów gospodarczych i zakres ich obowiązywania wymagają jeszcze odrębnego opracowania. Bez względu jednak na to, do jakich dojdzie się wniosków, można wydatnie stwierdzić, że plany terenowe wiążą w jakiejś mierze również państwowe przedsiębiorstwa kluczowe.

Charakter podejmowanych przez rady narodowe czynności jest różny. W dużej mierze są to czynności nie skierowane bezpośrednio na wywołanie określonych skutków prawnych. Na przykład inicjowanie wspólnych inwestycji nie nakłada jeszcze samo przez się na przedsiębiorstwo kluczowe obowiązku podjęcia takiej inwestycji. Skutków takich nie pociąga za sobą również wniosek rady narodowej o wykonanie pewnych zadań gospodarczych, np. o podjęcie określonego rodzaju produkcji czy usług. Wniosek taki jest zatem czymś innym niż wskaźnik planowy, który wyznacza zadania przedsiębiorstw w sposób wiążący. To samo dotyczy opiniowania projektów wskaźników: rady nie mogą wprost ustalać dla przedsiębiorstwa zadań, ani ustalonych zadań zmienić.

Mimo braku w tych czynnościach cech „władczych” (nie są to wyraźne nakazy czy zakazy) i formalnych sankcji prawnych, nie są one dla przedsiębiorstw kluczowych obojętne i pozbawione jakichkolwiek obowiązków prawnych. Przedsiębiorstwa muszą co najmniej do nich się ustosunkować, zająć określone stanowisko i przedstawić je radom, czy wreszcie wziąć udział w zorganizowanej przez radę narodową naradzie itd.

Sama zatem metoda działania jest tu inna. Z tego też powodu oparcie się na stosowanej w innych dziedzinach klasyfikacji form działania nie prowadzi tu do pełnych rezultatów. Niewielkie jest zastosowanie typowych rozwiązań jednostronnych. Gdybyśmy chcieli podjąć klasyfikację według dotychczas stosowanych metod prawnych, należałoby stwierdzić, że występuje tu wiele cech cywilnoprawnych: wstępne uzgadnianie, ustalanie szeregu elementów współpracy, różne formy porozumień (nie umniejsza ich znaczenia to, że na ogół mają one charakter nieformalny) itd. W ich jednak wyniku nie dochodzi do zawarcia umowy w całym tego słowa znaczeniu. Rada nie jest nigdy równorzędnym partnerem w stosunkach z przedsiębiorstwami. I to uzasadnia występowanie w tych stosunkach elementów administracyjnoprawnych i regulowanie ich przez przepisy prawa administracyjnego. W większości przypadków są to formy administracyjnoprawne, nie władcze, mające jednakże szczególne znaczenie. Można, wydaje się, stwierdzić, że właśnie dla tych stosunków powstają

swoiste formy, im tylko właściwe. Ich swoistość wynika ze szczególnych stosunków organizacyjnych podmiotów (rad narodowych i przedsiębiorstw kluczowych): z jednej strony — brak organizacyjnego podporządkowania, samodzielność we wzajemnych stosunkach, z drugiej strony — ekonomiczna i polityczna konieczność nawiązania odpowiednich kontaktów i pewna nadrzędność rad narodowych w tym układzie. Z tych względów i formy realizowania uprawnień mają złożony charakter: chociaż zbliżone są do dwustronnych aktów wynikających z uzgodnień między podmiotami, to jednak wiele ich elementów jest z góry ustalonych, w szczególności zakres i przedmiot oddziaływania, formy, w jakich mają być realizowane, a samo nawiązanie stosunków lub uczestniczenie w poszczególnych porozumieniach jest obowiązkowe<sup>16</sup>.

Oczywiście, charakter poszczególnych środków oddziaływania nie jest identyczny: nasilenie elementów administracyjnoprawnych jak też zakres stosowania form cywilnoprawnych mogą być różne. W szczególności Uchwała nr 116 dopuszcza dla realizacji uprawnień koordynacyjnych możliwość zawierania porozumień terenowych na wzór porozumień branżowych<sup>17</sup>.

Podjmując próbę klasyfikacji form, w jakich rady narodowe realizują uprawnienia w stosunku do gospodarki centralnej, można by wyróżnić następujące grupy<sup>18</sup>:

1. *Czynności organizacyjne*, jak np. organizowanie narad, konferencji z dyrektorami lub innymi przedstawicielami jednostek kluczowych. Czynności te połączone są z obowiązkiem przyjęcia osób zaproszonych, bez żadnej jednak sankcji. Tu także należy zaliczyć organizowanie współdziałania między przedsiębiorstwami kluczowymi i terenowymi, sporządzanie bilansów ekonomicznych, programów deglomeracji.

<sup>16</sup> Również Z. Rybicki wskazywał na mieszany charakter środków koordynacyjnych, na przeplatanie się momentów cywilnoprawnych i administracyjnoprawnych (*Administracja stosunków gospodarczych w PRL*, Warszawa 1963, s. 128).

<sup>17</sup> § 28, ust. 5 i § 30 cytowanej Uchwały nr 116.

<sup>18</sup> Inny podział przeprowadza A. Chełmoński — *Prawne formy działań koordynacyjnych rad narodowych wobec przedsiębiorstw państwowych zarządzanych centralnie* (maszynopis złożony w INP, 1965).



2. *Wydawanie aktów rozstrzygających*, w szczególności w zakresie organizowania koordynacji terenowo-branżowej, np. uchwał wyznaczających określoną jednostkę organizacyjną do wykonywania koordynacji terenowo-branżowej, uchwał ustalających, w jakich branżach powinny być zawarte porozumienia terenowo-branżowe, jakie jednostki podlegają obowiązkowi uczestnictwa, a jakie mogą w nich uczestniczyć na zasadzie dowolności, wytyczne w sprawie koordynacji terenowo-branżowej itd. Akty te mają charakter wiążący. Do aktów wiążących należy jeszcze zaliczyć decyzje o jednoczeniu inwestycji wspólnych.

3. *Uzgodnienia i porozumienia*, np. dotyczące tworzenia, likwidacji lub łączenia przedsiębiorstw, uzgodnienia ważniejszych decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa kluczowe, kierunków działalności. Uzgodnienia te dochodzą do skutku w wyniku wzajemnej wymiany stanowisk. Chodzi tu oczywiście o uzgodnienia obowiązkowe, wynikające wprost z przepisów prawnych (np. w sprawie tworzenia przedsiębiorstw) i stanowiące zatem jeden z warunków czynności podejmowanej przez jednostkę gospodarki kluczowej. Wydaje się, że jest to także równoznaczne z koniecznością otrzymania pozytywnej decyzji rady narodowej (tym chyba właśnie różnią się one od omówionych dalej opinii). Jednakże przepisy nie przewidują nigdzie skutków, jakie może za sobą pociągnąć brak zgody w tej dziedzinie.

4. *Opinie*, np. odnośnie projektów wskaźników, lokalizacji inwestycji. W tych przypadkach obowiązkowe jest samo zasięgnięcie opinii. Opinie te nie mają jednak dla przedsiębiorstw charakteru wiążącego i może tu istnieć rozbieżność poglądów.

5. *Wnioski i inne formy inicjatywy*, które zależą w dużej mierze od aktywności rad. Tylko w niektórych przypadkach przedmiot i zakres inicjatywy określony jest w przepisach prawnych. W każdym razie partnerem rozpoczynającym jest zawsze rada narodowa. Inicjatywa przybiera najczęściej formę wniosków (np. występowanie z wnioskami o wykonanie określonych zadań gospodarczych, o tworzenie przedsiębiorstw, inicjowanie wspólnych inwestycji dla kilku użytkowników itd.). W tym przypadku przedsiębiorstwa kluczowe zobowiązane są co najmniej do ustosunkowania się do złożonych propozycji.

6. *Formy współdziałania* mogą być różne. Albo rady (przez przedstawicieli) uczestniczą w czynnościach podejmowanych przez przedsiębiorstwa kluczowe, np. w opracowywaniu i rozpatrywaniu projektów ważniejszych inwestycji, w planach rozdziału robót inwestycyjnych itd., albo równolegle podejmują na zasadzie równorzędności partnerów pewne czynności, np. prowadzenie wspólnych inwestycji komunalnych czy socjalno-kulturalnych.

7. *Akty kontroli* — wydawane w wyniku przeprowadzonej kontroli: oceny sprawozdań, sporządzanie protokołów pokontrolnych itd. Stanowią one ocenę działalności przedsiębiorstw kluczowych, nie wywołującą bezpośrednich skutków prawnych (bezpośrednio nie wpływają na działalność; rada narodowa nie może wstrzymać wykonania czy uchylić aktów przedsiębiorstwa).

8. *Akty nadzoru* — wydawane w ramach koordynacji terenowo-branżowej, nie skierowane jednak bezpośrednio do przedsiębiorstw kluczowych, a do jednostek sprawujących funkcje koordynacyjne.

Te formy działania ustalone w przepisach prawnych uzupełniane są nadto w praktyce *środkami oddziaływania faktycznego*, uzależnionego od autorytetu rad narodowych w terenie i stopnia ich aktywności.

#### 4. FORMY ORGANIZACYJNE

Ogół omówionych wyżej uprawnień (oddziaływań) realizowany być może na różnych szczeblach rad narodowych i przez różne ich organy. Podstawową jednakże rolę w tym zakresie odgrywają wojewódzkie rady narodowe. Ta ich pozycja wynika przede wszystkim z przepisów ustawodawczych<sup>19</sup>, a uzasadniona jest względami ekonomicznymi. Problemy gospodarcze wymagające uzgodnień czy wspólnych rozwiązań powstają wprawdzie już wszędzie tam, gdzie działają co najmniej dwa podmioty gospodarujące, jednakże w skali większych jednostek terytorialno-gospodarczych konieczne jest właśnie istnienie nadrzędnej jednostki koordynującej i uzgadniającej. Uzasadnione to jest rów-

<sup>19</sup> Zobaczyć art. 16 cytowanej ustawy o radach narodowych.

niez samą strukturą rad narodowych — problemy powiązania gospodarki kluczowej z terenową powinny być podejmowane przez jednostki najwyżej stojące w systemie rad narodowych. Przesądza o tym jeszcze ta okoliczność, że gospodarka terenowa w przeważającej mierze kierowana jest właśnie przez rady stopnia wojewódzkiego, co zapewnia im właściwą znajomość tego typu zagadnień.

To wszystko sprawia, że podstawowe funkcje w tym zakresie oddziaływania na przedsiębiorstwa kluczowe spoczywają na wojewódzkich radach narodowych, w szczególności ta część uprawnień, którą określiłam wyżej jako uprawnienia w zakresie planowania i koordynacji. Nie jest jednak wykluczone realizowanie pewnych uprawnień również przez powiatowe rady narodowe i rady miast wyłączonych. W szczególności uchwała Rady Ministrów nr 116 zawiera postanowienie, że „...jeżeli rozmieszczenie zakładów i szczególne warunki działalności gospodarczej to uzasadniają, zaleca się koordynację terenową organizować także w zasięgu mniejszym od województwa i obejmować nią poszczególne regiony (powiaty, miasta) wchodzące w skład województwa...”<sup>20</sup>. W każdym razie dotyczyć to może zawsze funkcji kontroli społecznej.

Podobną pozycję, jak wojewódzkie rady narodowe, zajmują również rady miast wyłączonych z województwa. Większe miasta są bowiem na ogół ośrodkami przemysłowymi i powstają w nich szczególne problemy współpracy gospodarczo-administracyjnej.

Spośród organów rad narodowych dominujące znaczenie w realizowaniu uprawnień wobec przedsiębiorstw kluczowych ma *prezydium*<sup>21</sup>. Większość funkcji spełnia bowiem ten właśnie organ. Wynika to znów poniekąd z samej struktury rad narodowych i z charakteru poszczególnych organów. Prezydium odgrywa rolę koordynatora w stosunku do pozostałych organów danej rady narodowej<sup>22</sup> i w stosunku do prezydiów rad niższego

<sup>20</sup> Uchwała Rady Ministrów nr 116 z 14 maja 1965, § 29, ust. 1.

<sup>21</sup> Zobacz w szczególności art. 17, 18, 58 oraz przepisy szczególne ustawy o radach narodowych.

<sup>22</sup> Zobacz w szczególności art. 55, ust. 4 tejsze ustawy.

stopnia<sup>23</sup>. Wpływa to również na wewnętrzną organizację prezydium: w niektórych prezydiach jeden z zastępców przewodniczącego powołany jest specjalnie do spraw koordynacji<sup>24</sup>. Kompetencje te prezydium realizuje częściowo bezpośrednio, w większym natomiast zakresie wykonują je terenowe komisje planowania gospodarczego i wydziały przemysłu. Odpowiedni podział kompetencji i wzajemne w tym zakresie stosunki między tymi organami zależą w dużej mierze od praktyki przyjętej w poszczególnych radach narodowych<sup>25</sup>. W świetle ustawy o radach narodowych, do zadań wydziałów powinno należeć w zasadzie kierowanie poszczególnymi dziedzinami spraw, a nie kompetencja ogólna (co m. in. zasadniczo różni wydział od prezydium). Jednakże spośród wszystkich wydziałów rady narodowej najbardziej zainteresowanym i przygotowanym fachowo w dziedzinie gospodarczej jest wydział przemysłu. Z tego względu ten właśnie wydział w praktyce nie tylko współpracuje z prezydiem i dostarcza odpowiednich materiałów, ale i sam realizuje pewne uprawnienia, zgodnie z uchwałami prezydium. Podobnie przedstawia się sytuacja komisji planowania. Podział kompetencji między komisją planowania a wydziałem przemysłu przebiega na ogół w ten sposób, że komisja jest organem koordynacji terenowej (poziomej), a wydział — koordynacji branżowej (terenowo-branżowej). Terenowe komisje planowania gospodarczego realizują w szczególności funkcje w zakresie planowania obejmujące całokształt zagadnień gospodarczych, prowadzą bilanse ekonomiczne i dokonują problemowych analiz działalności gospodarczej na określonym terenie.

Kontrolę społeczną nad państwowymi przedsiębiorstwami kluczowymi sprawują *komisje rad narodowych*, zgodnie z ich podstawowymi zadaniami.

Istnieje nadto możliwość powoływania *organów specjalnych*, jak zespół koordynacyjny do spraw drobnej wytwórczości przy

<sup>23</sup> Zobacz art. 71 tejże ustawy.

<sup>24</sup> Na przykład w Prezydium MRN Poznania utworzono stanowisko zastępcy przewodniczącego do spraw koordynacji inwestycji.

<sup>25</sup> Zakres uprawnień poszczególnych organów i wzajemne między nimi stosunki określają w szczególności uchwały prezydium rady narodowej.

prezydium rady narodowej<sup>26</sup>, czy zespół terenowej koordynacji inwestycji przy komisji planowania<sup>27</sup>.

Jednostką sprawującą koordynację branżową może być także w systemie rad narodowych terenowe *zjednoczenie* przemysłu, występujące wówczas jako zjednoczenie wiodące w stosunku do przedsiębiorstw terenowych, spółdzielni, zakładów prywatnych, a także przedsiębiorstw kluczowych<sup>28</sup>.

Prezydium ma nadto prawo stosowania w miarę potrzeby w ramach koordynacji terenowej (poziomej) odpowiednich form organizacyjnych koordynacji branżowej, jak np. powoływania *organów porozumień terenowych*. Uchwała prezydium w tym zakresie wymaga zgody Prezesa Rady Ministrów<sup>29</sup>.

Przyjmując, że główny ciężar oddziaływania rad narodowych na gospodarkę kluczową spoczywa na prezydium przy udziale komisji planowania i wydziału przemysłu, nie można pominąć nadrzędnej roli *rady narodowej jako organu władzy, działającej na sesji*. Przede wszystkim rada narodowa ustala wytyczne dla podporządkowanych jej organów oraz nadaje odpowiedni kierunek ich działalności<sup>30</sup>. Dokonuje tego również poprzez uchwalanie terenowych planów gospodarczych. Ponadto rada narodowa może włączyć się bezpośrednio, mając prawo rozpatrywania na sesji spraw dotyczących działalności przedsiębiorstw i instytucji nie podporządkowanych radom narodowym, mających zasadnicze

<sup>26</sup> Na podstawie § 11 cytowanego rozporządzenia Rady Ministrów z 4 października 1958.

<sup>27</sup> Na podstawie § 2, ust. 2 cytowanej uchwały Rady Ministrów nr 67 z 29 stycznia 1963.

<sup>28</sup> Należy jednak zaznaczyć, że w porozumieniach terenowych rolę wiodącą odgrywają na ogół przedsiębiorstwa kluczowe lub ich zjednoczenia. Natomiast przedsiębiorstwa lub zjednoczenia terenowe mają charakter wiodący na ogół tylko wówczas, gdy członkami porozumienia są wyłącznie przedsiębiorstwa terenowe i spółdzielnie oraz zakłady prywatne.

<sup>29</sup> Zobacz § 30 cytowanej uchwały nr 116.

<sup>30</sup> Niejednokrotnie podejmowane są na sesjach uchwały w sprawie podstawowych kierunków działania w tym zakresie (zobacz np. uchwałę Miejskiej Rady Narodowej Poznania nr XXVI/34/63 z 20 grudnia 1963 w sprawie głównych kierunków działania w zakresie koordynacji terenowej na obszarze m. Poznania).

znaczenie dla interesów miejscowej ludności<sup>31</sup>, oraz wzywania kierowników jednostek gospodarki kluczowej do udzielania na sesji informacji<sup>32</sup> itp.

Jeżeli koordynacja terenowa obejmuje ze względów ekonomicznych regiony sąsiadujące, należące do różnych województw, lub kilka województw sąsiadujących ze sobą (tzw. koordynacja regionalna), to wówczas przy prezydium rady narodowej, wyznaczonym wspólną uchwałą zainteresowanych prezydiów rad wojewódzkich, działają jeszcze *specjalne organy porozumień regionalnych*.

Realizacja uprawnień rad narodowych w stosunku do przedsiębiorstw kluczowych jest zatem organizacyjnie rozproszona. Znajduje to niewątpliwie w pewnym zakresie swoje uzasadnienie ze względu na różnorodność kompetencji rad narodowych (planowanie, kontrola, współdziałanie itd.), jak i na różny przedmiot oddziaływania (inwestycje, produkcja, organizacja gospodarki, zatrudnienie itd.). To uzasadnia konieczność podejmowania działalności przez różne wyspecjalizowane organy. Z drugiej jednak strony powstaje tu wielotorowość realizacji i niejednokrotnie brak zharmonizowania działalności w ramach samych rad narodowych. Może to również powodować dublowanie tych samych funkcji przez różne organy.

##### 5. OCENA UPRAWNIEŃ RAD NARODOWYCH W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA GOSPODARKĄ NARODOWĄ W ŚWIETLE PRZEPISÓW PRAWNYCH

Kompleks uprawnień rad narodowych wobec przedsiębiorstw kluczowych wyznaczony w przepisach prawnych można oceniać z różnego punktu widzenia: rad narodowych, poszczególnych przedsiębiorstw państwowych i całokształtu gospodarki narodowej. Można je analizować pod kątem prawidłowości rozwiązań prawnych, jak i oceniać ich przydatność gospodarczą.

Oceniając te uprawnienia z punktu widzenia rad narodowych stwierdzić należy, że niewątpliwie rozszerzają one zakres dzia-

<sup>31</sup> Zobacz art. 27, ust. 2 ustawy o radach narodowych.

<sup>32</sup> Zobacz art. 35, ust. 2 tejże ustawy.

łania rad i przyczyniają się do realizacji postulatu, że rady narodowe są gospodarzem terenu. Uprawnienia te są jednak tego rodzaju, że aby były właściwie wykorzystane, muszą znajdować uzasadnienie nie tylko polityczne, ale i ekonomiczne. Oznacza to, że powinno tu występować zainteresowanie gospodarcze samych rad narodowych, które byłoby motorem ich działania. Nie wystarczy tu przy tym wyłącznie zainteresowanie pośrednie — ze względu na interes innych podmiotów gospodarczych. Rady muszą widzieć w realizacji przyznanych uprawnień określone efekty oraz konkretne korzyści dla własnych poczynań<sup>33</sup>. Tego elementu wydaje się tu brakować. W obecnym stanie rzeczy rady narodowe podchodzą do uprawnień raczej formalnie, jako do nowego obowiązku prawnego i społecznego. Powinna więc tu nastąpić intensyfikacja środków materialnych i bodźców ekonomicznych. Można by wówczas liczyć na większą operatywność rad narodowych i większe efekty ogólne w tym zakresie.

Najistotniejsze znaczenie w tym temacie ma jednak ocena uprawnień rad narodowych z punktu widzenia całości zarządzenia gospodarką narodową. Pod tym kątem widzenia uprawnienia rad narodowych traktować należy przede wszystkim jako uzupełnienie innych form harmonizowania działalności gospodarczej poszczególnych jednostek organizacyjnych. Państwowa gospodarka socjalistyczna, mimo jej podziału resortowego i terytorialnego, stanowi powiązaną całość. Jej fundamentem jest jedność własności i władzy. Jej umacnianiu służą różne instytucje prawne i określoną rolę w tym zakresie spełniają również rady narodowe.

Stosunek uprawnień rad narodowych do innych form współpracy gospodarczej kształtował się różnie. Uprawnienia te traktowano w zasadzie tylko jako jeden z aspektów pozycji rad w terenie. Przyczyniło się do tego na pewno i to, że uprawnienia te zrodziły się na gruncie koncepcji tzw. administracji niezespołonej (jednostek nie podporządkowanych). Uprawnienia rad w stosunku do jednostek nie podporządkowanych rozciągnięto po prostu również na nie podporządkowane radom przedsiębiorstwa.

<sup>33</sup> Zobacz E. Lipiński — *Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznych w gospodarce socjalistycznej* w niniejszym zbiorze.

Dopiero z czasem narastały tu nowe elementy właściwe tylko działalności gospodarczej i to przyczyniło się do ich pełnego wyodrębnienia się. Pomijano więc początkowo zupełnie rolę tych uprawnień w dziedzinie samego zarządzania gospodarką narodową. Działalność rad w tym zakresie ujmowana była w oderwaniu od skomplikowanych więzów współdziałania jednostek gospodarczych, dokonującego się na różnych innych płaszczyznach i w oparciu o różne zasady. Tak przedstawiała się sytuacja w ustawodawstwie i literaturze. Przyczynił się do tego na pewno i ten fakt, że uprawnienia koordynacyjne i kontrolne rad zostały ujęte w formie prawnej wcześniej niż problematyka koordynacji branżowej<sup>34</sup>, przy czym ustawodawstwo o radach narodowych nie wiązało się dostatecznie z ustawodawstwem gospodarczym.

Obecnie stan regulacji prawnej uprawnień rad narodowych uległ w pewnej mierze zmianie. Szczególne znaczenie w tym względzie przypisać należy uchwale Rady Ministrów nr 116 z roku 1965 o współpracy i koordynacji gospodarczej. Po raz pierwszy ujęto w niej łącznie możliwie szeroko różne formy koordynacyjne i włączono uprawnienia rad narodowych (w zakresie tzw. koordynacji terenowej) w jednolity system współpracy gospodarczej. Z formalnego punktu widzenia polega to na tym, że uprawnienia rad nazwane tu jako „koordynacja terenowa (pozioma)” umieszczone zostały w tym samym akcie prawnym, który traktuje o koordynacji branżowej, jako jedna z form „współpracy i koordynacji gospodarczej”<sup>35</sup>. Wpłynęło to także na sam tytuł uchwały, który jest szerszy w porównaniu z uchwałą nr 195 z roku 1960 o współpracy i koordynacji *branżowej*. W ślad za tą więzią formalną następują i dalsze. W uchwale wyraźnie występuje tendencja do ujednoczenia samych przepisów dotyczących różnych form współpracy gospodarczej. Postanawia się, że „...do koordynacji terenowej stosuje się odpowiednio przepisy uchwały dotyczące koordynacji ogólnobranżowej lub terenowo-branżowej”<sup>36</sup>. Uchwała stwarza daleką możliwość nadania

<sup>34</sup> Ustawa o radach narodowych z roku 1958 i uchwała o koordynacji branżowej z roku 1960.

<sup>35</sup> Rozdział 8 uchwały nr 116.

<sup>36</sup> § 28, ust. 5 uchwały nr 116.



w miarę potrzeby koordynacji terenowej odpowiednich zasad i form organizacyjnych właściwych koordynacji branżowej<sup>37</sup>. W mniejszym natomiast zakresie uchwała rozstrzyga problematykę „współistnienia” różnych form koordynacyjnych. Wskazuje ona tylko pewne dziedziny zagadnień, którymi rady narodowe powinny się szczególnie zajmować i określa ogólnie cel, dla którego powinny uprawnienia te podejmować (o czym niżej będzie jeszcze mowa). Głównym niejako łącznikiem jest prezydium wojewódzkiej rady narodowej, ponieważ w nim skupiają się ostatecznie różne uprawnienia: z zakresu koordynacji terenowej i branżowej.

Uchwała przewiduje nadto tryb załatwiania spraw spornych, wynikających z działalności porozumień terenowych, a dotyczących ważnych zagadnień terenowych lub ogólnobranżowych<sup>38</sup>. Spory te w pierwszym rzędzie powinny być rozstrzygane w trybie ustalonym dla gospodarczych porozumień branżowych (a więc znów tendencja do stosowania tych samych zasad), tzn. powinny być załatwiane w bezpośredniej współpracy prezydium z jednostkami zainteresowanymi lub ich organami nadrzędnymi i to „...w aspekcie uzyskania optymalnego efektu społeczno-ekonomicznego”<sup>39</sup>. Jeżeli sprawy sporne nie mogą być uzgodnione w ten sposób, przedstawiane są właściwym naczelnym organom administracji państwowej, sprawującym nadzór nad określoną dziedziną działalności prezydiów rad narodowych, w celu wspólnego rozstrzygnięcia.

Mimo wielu pozytywnych stron uchwały, nie rozwiązała ona jednak automatycznie wszystkich nasuwających się problemów. Obok uchwały nr 116 uprawnienia rad narodowych określa nadal cały szereg przepisów prawnych, do których uchwała nie nawiązuje<sup>40</sup>. Panuje zatem nadal, jeżeli chodzi o uprawnienia rad narodowych, pewien chaos. Odczuwa się brak pełnego uporządkowania zagadnień. Uchwała nie nawiązuje również do postano-

<sup>37</sup> § 30 tejże uchwały.

<sup>38</sup> § 33 tejże uchwały.

<sup>39</sup> § 13, ust. 7 tejże uchwały.

<sup>40</sup> W jednym tylko przypadku powołuje uchwałę Rady Ministrów nr 67 w sprawie terenowej koordynacji inwestycji (§ 30).

wień ustawy o radach narodowych, bardzo tylko ogólnikowo postanawiając, że „...prezydium ... organizują współpracę gospodarczą i realizują koordynację terenową *w zakresie swego działania*”<sup>41</sup>. Z punktu widzenia rad narodowych uchwała ta niewiele zatem w zasadzie zmieniała: doszedł jeden jeszcze nowy przepis, obok wszystkich dotychczas obowiązujących, który nie wyczerpuje w żadnej mierze całego wachlarza uprawnień w sferze oddziaływania rad na gospodarkę kluczową i nie zastępuje innych przepisów (pomija zupełnie pozycję rady działającej na sesji, nie dotyczy zupełnie uprawnień kontrolnych, nie zajmuje się całą skomplikowaną problematyką planowania terenowego itd.). Znaczenie uchwały tkwi w czymś innym — w konieczności spojrzenia na uprawnienia rad pod kątem całokształtu gospodarki narodowej. Polega ono na nieco innym umiejscowieniu kompetencji rad narodowych w systemie zarządzania gospodarką. Z tego punktu widzenia uchwała jest ważna dla kształtowania praktyki zarządzania. W tej chwili trudno jeszcze oczekiwać na zasadnicze zmiany.

Jeżeli zatem spojrzysz się na uprawnienia rad narodowych wobec przedsiębiorstw kluczowych jako na jedno z ogniw ogólnego systemu współpracy i koordynacji zarządzania, to trzeba stwierdzić, że radom narodowym przypada szczególna funkcja wiązania działalności gospodarczej *w przekroju terenowym* i z punktu widzenia spraw, które konkretnie na danym terenie się ujawniają. Chodzi tu zatem o harmonizowanie różnych poczynań gospodarczych na określonym terenie, o kompleksowe ujmowanie zagadnień z punktu widzenia danego regionu, niezależnie od branży (oddziaływanie międzygałęziowe, międzybranżowe) i niezależnie od tego, jakim organom nadrzędnym poszczególne jednostki podlegają. Następuje tu także powiązanie interesów gospodarki centralnej z interesami administracji i gospodarki terenowej. Charakterystyczne jest również to, że celem realizacji uprawnień nie jest wyłącznie sam proces gospodarczy, ale także harmonizowanie działalności gospodarczej z innymi dziedzinami działalności organów państwowych (z organizacją oświaty, ochroną zdrowia,

<sup>41</sup> § 28 uchwały nr 116; podkreślenie moje T. R.

organizacją życia kulturalnego itd.). Są to uprawnienia szerokie zarówno jeśli chodzi o objęte nimi jednostki (*wszystkie* działające na danym terenie), o rodzaj uprawnień (koordynacja, kontrola, współdziałanie itd.), przedmiot oddziaływania (inwestycje, zatrudnienie, produkcja, organizacja produkcji itd.), jak i formy realizacji (akty wiążące, opinie, uzgodnienia, porozumienia itd.).

Tak ujęty zakres uprawnień, przy określonym punkcie patrzenia i sposobach realizacji, nie jest stosowany w innych formach współpracy gospodarczej opartych przede wszystkim na podejściu branżowym lub resortowym. W tym więc zakresie uprawnienia rad narodowych mają stanowić ważne uzupełnienie, nawiązać te konieczne więzy współpracy, które uchodzą uwadze w stosunkach gospodarczych ukształtowanych na innych zasadach (np. branżowej i resortowej). Jest to główny nurt włączania rad narodowych w ogólny system integracji gospodarczej. Obok tego rady narodowe włącza się, co wyżej zaznaczyłam, poprzez przyznanie im uprawnień w zakresie *koordynacji branżowej* (tzw. koordynacja terenowo-branżowa). W tym przypadku chodzi o współpracę opartą o kryterium branżowości, ale również w skali terenowej. Na pierwszym planie stoi tu interes branży i rozwiązywanie tych spraw, które w danej branży się wyłaniają. Funkcje te mogą jednak wykonywać zarówno jednostki rad narodowych (zjednoczenia terenowe), jak i jednostki gospodarki kluczowej, działające na danym terenie (zjednoczenia lub przedsiębiorstwa wiodące). Zjednoczeniom terenowym funkcje wiodące powierza się na ogół tylko wówczas, gdy w danej branży działają wyłącznie przedsiębiorstwa terenowe i spółdzielcze. Organom rad narodowych, co wyżej zaznaczyłam, przypadają jednak zawsze w tym zakresie uprawnienia pośrednie: w zakresie organizowania i nadzoru nad tą formą koordynacji. I tu jednak rola rad narodowych jest dosyć istotna, ponieważ — jak wykazuje praktyka — zjednoczenia wiodące nie zawsze należycie spełniają swoje zadania w dziedzinie koordynacji terenowej, a uzyskiwane przez nie efekty gospodarcze są niewspółmierne do istniejących możliwości. Niedostateczna bywa również umiejętność wykorzystywania środków ustalonych w tym celu w przepisach prawnych. Wskazane jest nadto, aby rady wyty-

czały ogólne kierunki koordynacji terenowo-branżowej w oparciu o ocenę potrzeb terenu. Powinny one zarówno dążyć do ulepszenia organizacji koordynacji, jak i wskazywać problemy wymagające uzgodnień, uwzględniając przy tym specyficzne zagadnienia poszczególnych branż. Rady narodowe powinny także podsumowywać wyniki koordynacji branżowej w skali określonego terenu i poddawać je wnikliwej analizie.

W pewnych przypadkach może zachodzić krzyżowanie się tych różnych uprawnień i rady narodowe występują (przez poszczególne ich organy) w podwójnej roli: jako „koordynator terenowy” i współdziałający „koordynator branżowy”.

Efekty działalności rad narodowych w interesie regionu wiążą się ściśle z interesem całej gospodarki. Efekty te są więc śledzone przez naczelne organy administracji państwowej, zarówno resortowe (z punktu widzenia resortu), jak i Radę Ministrów, a w szczególności Komisję Planowania przy Radzie Ministrów (ocena w skali krajowej). W tym m. in. celu wojewódzkie komisje planowania dokonują analizy efektów koordynacji<sup>42</sup>. Analizy te są przesyłane do Komisji Planowania przy Radzie Ministrów, dla której stanowią materiał do oceny osiągniętych oszczędności i innych wyników odniesionych w skali krajowej. Szczególnie pilnie śledzi się obecnie efekty koordynacji wspólnych inwestycji.

Sumę uprawnień rad narodowych w stosunku do gospodarki zarządzanej centralnie oceniać można również z punktu widzenia *poszczególnych przedsiębiorstw kluczowych*. Rady oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a także na określenie ich pozycji w aparacie gospodarczym państwa. W wyniku realizowania omawianej formy współpracy wytworzyło się pojęcie regionu *gospodarczo-administracyjnego*, w ramach którego pow-

<sup>42</sup> Zobacz *Uchwała Rady Ministrów nr 261 z 12 października 1965 w sprawie przeprowadzania analiz ekonomicznych w gospodarce narodowej*. „Monitor Polski” nr 59, poz. 301, w szczególności § 42 i 43. Określony tam został również cel analiz rocznych. Jest nim m. in.: „1) ocena sytuacji gospodarczej na terenie województwa w ujęciu kompleksowym, tj. w zakresie gospodarki planowanej centralnie i terenowo łącznie, ze szczególnym uwzględnieniem wzajemnej koordynacji działalności tych jednostek” (§ 44).

stał swoisty układ stosunków i powiązań. Układ ten wiąże państwowe przedsiębiorstwa kluczowe z organami rad narodowych oraz przez te organy wiąże ze sobą poszczególne przedsiębiorstwa państwowe działające na danym terenie, a podporządkowane różnym jednostkom nadrzędnym. Ma to zapewnić powiązanie interesów różnych przedsiębiorstw państwowych między sobą oraz interesów przedsiębiorstw kluczowych z gospodarką terytorialną rad narodowych. Stosunki prawne powstające na tym tle są w przeważającej mierze stosunkami administracyjnoprawnymi, obowiązkowymi dla przedsiębiorstw. Nie naruszają one wprawdzie ustalonej w przepisach prawnych samodzielności, ale zespalają przedsiębiorstwa dodatkowo, obok innych więzów organizacyjnych i funkcjonalnych, w całość aparatu państwowego. Przedsiębiorstwo państwowe, chcące podjąć określoną działalność leżącą w jego kompetencji, zobowiązane jest do szeregu różnych czynności w stosunku do rad narodowych, jak składanie sprawozdań, zasięganie opinii, uzgadnianie, lub co najmniej do powiadomienia o podjętej czynności określonych organów rady narodowej. Na wezwanie poszczególnych organów rady przedsiębiorstwo musi uczestniczyć w organizowanych przez radę naradach, posiedzeniach, w wyniku uzgodnień podjąć wspólną działalność, umożliwić przeprowadzenie kontroli społecznej itd.

Może się to zatem przedstawiać jako skrępowanie przedsiębiorstw. Koordynacja terenowo-branżowa obciąża przedsiębiorstwa również finansowo<sup>43</sup>. Uprawnienia te mają jednak uzasadnienie ekonomiczne. W pewnych przypadkach ich istnienie jest konieczne ze względu na interes innych przedsiębiorstw (np. wykorzystywanie miejscowych zasobów energetycznych, wodnych, rezerw siły roboczej itd.), w innych zaś — samo przedsiębiorstwo odnosi bezpośrednie korzyści (jak np. przy realizowaniu inwestycji wspólnych). W wielu przypadkach rezultaty mogą być oceniane tylko w szerszej skali, co najmniej kilku przedsiębiorstw z różnych branż (jak np. organizowanie lepszego wykorzystania i eksploatacji różnych urządzeń technicznych, maga-

<sup>43</sup> Zobacz § 16 cytowanej uchwały nr 116.

zynów, baz transportowych itp.). Inne poczynania przynoszą korzyść gospodarce rad narodowych (jak np. udział przedsiębiorstw w kosztach budowy urządzeń komunalnych, deglomeracja zakładów). Niekiedy jednak rezultatu nie będzie można od razu oczekiwać i nie we wszystkich przypadkach ma on wartość wymierną.

#### 6. WARUNKI REALIZACJI UPRAWNIEŃ RAD NARODOWYCH WOBEĆ PRZEDSIĘBIORSTW KLUCZOWYCH

Procesy gospodarcze wymagają bardzo różnych form współpracy i wzajemnych porozumień. Każda jednostka gospodarcza obok swojej głównej funkcji, ale właśnie ze względu na jej wykonywanie, podejmuje wiele różnorodnych działań i musi w związku z tym pozostawać w kontakcie z organami państwowymi lub z innymi przedsiębiorstwami, realizującymi tę samą, podobną lub odmienną działalność gospodarczą. Tendencją naszego ustawodawstwa jest *ujednoczenie* koniecznych ze względów ekonomicznych lub społecznych form współpracy, wprowadzenie pewnych *ogólnych schematów* działania i organizacji tej współpracy. Ma to niewątpliwie pewne plusy, ale ma i minusy.

W przypadku ustalenia w przepisach tylko ogólnych, ramowych zasad istnieje możliwość różnorodnej — w zależności od potrzeb — ich realizacji w praktyce, w dużej jednak mierze uzależnionej od aktywności współpracujących ze sobą jednostek. Jeżeli więc rady narodowe nie będą tej aktywności wykazywały, uprawnienia nie będą realizowane lub będą realizowane tylko w niewielkim zakresie. Z drugiej strony narzucanie zbyt szczegółowych form i zasad może nie być celowe ze względów ekonomicznych, może paraliżować wszelką inicjatywę, narzucając sztucznie pewne obowiązki bez uzasadnienia ekonomicznego.

Stan prawny w interesującej nas dziedzinie został tu w podstawowych zarysach przedstawiony. Z punktu widzenia ogólnej charakterystyki tego stanu podnieść by należało przede wszystkim istnienie nadmiaru przepisów o różnej randze, nie zawsze zharmonizowanych, oraz brak usystematyzowania poszczególnych postanowień prawnych. Odczuwa się także brak powiązania

uprawnień rad wobec przedsiębiorstw kluczowych z innymi przepisami, w szczególności z prawnym systemem planowania. Wydaje się nadto, że uprawnienia określone zostały nazbyt szeroko, a przy tym w wielu przypadkach ogólnikowo, co nie daje możliwości pełnego i z właściwym pożytkiem ich wykorzystania, nawet przy założeniu odpowiedniej aktywności i inicjatywy rad narodowych.

Wylania się również kwestia, czy przepisy prawne nie przewidują nadmiaru różnych form współpracy, wykonywanych przez różne jednostki na jednym i tym samym terenie: przez organy rad narodowych, przez zjednoczenia wiodące przemysłu i budownictwa (koordynacja terenowo-branżowa), przez przedsiębiorstwa prowadzące, przez ośrodki branżowe<sup>44</sup>. Istnienie wielotorowego systemu współpracy gospodarczej może bowiem powodować również kolizje między poszczególnymi torami współpracy, prowadząc do paradoksalnej sytuacji, w której instytucje mające m. in. wyeliminować sprzeczności, same będą je wywoływać. Spory te mogą mieć przy tym różne tło: mogą się tu ujawniać konflikty między różnymi interesami — branży, regionu, całości gospodarki — ale może także chodzić o spory prawne, o przekraczanie kompetencji przez poszczególne jednostki „wiodące”. Nie byłaby też wskazana nadmierna rozbudowa form podporządkowania przedsiębiorstw. Współpracę gospodarczą można prowadzić tylko pod kątem pomocy, a nie stwarzania nadmiaru quasi-instancji administracyjnych.

Trzeba tu także zwrócić uwagę, że problem właściwej realizacji uprawnień rad narodowych wobec przedsiębiorstw kluczowych rozpatrywać należy na tle obowiązujących metod planowania i zarządzania gospodarką narodową w ogóle. Przyjmując bowiem, że udział rad w gospodarce narodowej stanowi wycinek ogólnej problematyki gospodarczej, stwierdzić trzeba, że skuteczność oddziaływania rad uwarunkowana jest całokształtem funkcjonowania administracji gospodarczej. W praktyce piętrzą się tu liczne trudności, które stanowią aktualnie ogólny pro-

<sup>44</sup> Zobacz § 22 i następane cytowanej uchwały nr 116 oraz np. zarządzenie Ministra Przemysłu Ciężkiego nr 105 z 14 maja 1965 w sprawie powołania komisji do spraw koordynacji poziomej w tym resorcie.

blem zarządzania gospodarką narodową. Wystarczy wskazać na wciąż dyskutowane zagadnienie metod planowania i przekazywania wskaźników. Odczuwa się to również na odcinku planowania terenowego. Krótkie terminy pozostawione jednostkom gospodarczym do zaopiniowania projektów wskaźników i do uchwalenia planów faktycznie uniemożliwiają terenowym komisjom planowania realny udział w tej fazie planowania i w zasadzie z góry przekreślają możliwości wnikliwej analizy. Podobnie częste zmiany w bieżących planach resortowych utrudniają odpowiednie współdziałanie rad z przedsiębiorstwami i koordynowanie wspólnych zamierzeń. Należy również zaznaczyć, że sama technika planowania terenowego nie odpowiada w pełni dzisiejszym potrzebom. Plany terenowe nie dają przekroju całokształtu gospodarki w terenie. Nie obejmują one w ogóle albo obejmują w sposób tylko bardzo globalny zagadnienia gospodarki zarządzanej centralnie, podając np. tylko ogólną wartość produkcji kluczowej. Tymczasem rady (komisje planowania i wydziały przemysłu) posiadają znacznie bogatszą dokumentację i szerokie rozeznanie ekonomiczne na swoim terenie.

W praktyce dużo trudności odczuwa się przy realizacji jednego z istotniejszych zagadnień, mianowicie zagadnień inwestycyjnych. Występują tu różnego rodzaju trudności. W dużej mierze wynikają one z braku powiązania z odpowiednimi przepisami finansowymi (zasady finansowania są tego rodzaju, że niejednokrotnie uniemożliwiają podjęcie wspólnych inwestycji). Przyczyną ich są również częste zmiany planów inwestycyjnych. Zmiana planu jednego inwestora uniemożliwia w wielu przypadkach realizowanie wspólnych inwestycji dla kilku użytkowników. Realizację wspólnych zamierzeń inwestycyjnych warunkuje także system rozdziału robót inwestycyjnych prowadzony przez zjednoczenia wiodące budownictwa.

Realizacja szeroko zakrojonych uprawnień rad narodowych w stosunku do państwowych przedsiębiorstw kluczowych wymaga liczного i wyspecjalizowanego (nie zawsze wystarczy fachowego) aparatu rad. Szczególnej wiedzy i praktyki wymaga np. opiniowanie wskaźników planowych przedsiębiorstw należących do bardzo wielu branż, stawianie wniosków w tym zakresie,



przygotowanie bilansów ekonomicznych. Problem odpowiednio przygotowanych i odpowiednio licznych kadr ma zatem i tu pierwszoplanowe znaczenie<sup>45</sup>.

Teren działalności rady narodowej nie zawsze pokrywa się z granicami regionu gospodarczego. Z punktu widzenia ekonomicznego nie stwarza to korzystnych warunków działania. Ujemnym stronom takiej niezgodności zapobiega w pewnej mierze możliwość zorganizowania tzw. koordynacji regionalnej, przewidzianej w uchwale nr 116. Trzeba też podkreślić, że niemal każdemu terenowi właściwe są szczególne zagadnienia, które właśnie uzasadniają potrzebę jednolitego oddziaływania gospodarzy tego terenu na różne jednostki organizacyjne i podkreślają konieczność istnienia tej właśnie funkcji rad narodowych. Można by tu przykładowo wskazać problematykę międzynarodowych i krajowych targów w Poznaniu, szczególne nasilenie zagadnień turystyki w Krakowie i woj. krakowskim itd.

Na ogół panuje pogląd, że koordynacja terenowo-branżowa w większym zakresie spełnia swoje zadania niż tzw. koordynacja pozioma. Motywuje się to odmiennymi formami organizacyjnymi i zasadami finansowania. Ustalenie odrębnego finansowania i obciążenia przedsiębiorstw kosztami koordynacji branżowej odgrywa tu niewątpliwie pewną rolę. Koordynacja ta wykazuje więcej elementów ekonomicznych i silniej została wpleciona w koordynację ogólnonarodową.

Przy realizowaniu uprawnień rad ujawniają się i innego typu trudności. Przedsiębiorstwa kluczowe (i ich zjednoczenia) nie zawsze ustosunkowują się pozytywnie do rad narodowych. Nie wypełniają swoich obowiązków lub wypełniają je nieterminowo. Przeszkodą we współpracy jest i to, że na określonym terenie (w województwie) istnieją przedsiębiorstwa należące do bardzo wielu różnych zjednoczeń, wobec czego również bezpośrednie kontakty są faktycznie utrudnione. Zbyt słabo włączone są tu społeczne organy przedsiębiorstwa, mianowicie organy samorządu robotniczego.

<sup>45</sup> O stanie kadry pracowników w działach koordynacji terenowej w WKPG (MKPG) zobacz Z. Rybicki, W. Kawalec — *Administracja gospodarki terenowej*, Warszawa 1964, s. 106.

Mimo wielu trudności w realizacji tych problemów, jakie się stale ujawniają, należy przyznać, że rady narodowe na ogół dążą w miarę potrzeb i możliwości do realizacji swoich uprawnień w stosunku do przedsiębiorstw kluczowych, do wypracowania coraz to lepszych form i metod pracy. Dowodem tego są m. in. sesje rad narodowych poświęcone specjalnie zagadnieniom oddziaływania na przedsiębiorstwa kluczowe, podejmowane uchwały w sprawie podstawowych kierunków działania rad narodowych w tym zakresie, ustalanie wytycznych działania, inicjowanie szeregu akcji itp.

Omawiane funkcje rad narodowych traktować należy jako rozwijające się i z tego punktu widzenia trzeba ocenić je pozytywnie. Jednakże na ich ustabilizowanie i dalszy rozwój oraz na konkretne efekty ekonomiczne trzeba jeszcze poczekać.

Aleksander Wolter

## KODEKS CYWILNY A OBRÓT USPOŁECZNIONY

### I. UWAGI WSTĘPNE

Wejście w życie z dniem 1 stycznia 1965 r. kodeksu cywilnego uchwalonego w roku 1964 — pierwszego kodeksu w tej gałęzi prawa w historii Polski — z natury rzeczy inspirowane jest badaniem badań zmierzających do konfrontacji, czy i w jaki sposób ten nowy akt normatywny reguluje poszczególne odcinki naszego życia społecznego. Na tle aktualnego układu polskiego życia gospodarczego, a w szczególności roli, która przypada podstawowym ogniwom organizacyjnym zarządu mieniem ogólnonarodowym, jakimi są przedsiębiorstwa państwowe, szczególne zainteresowanie budzić musi kwestia, czy i o ile stosunki prawne między tymi przedsiębiorstwami zostały objęte reglamentacją kodeksową. Temu zagadnieniu poświęcone będą rozważania niniejszego opracowania. Oczywiście będzie to rzut oka na pewne wybrane kwestie, które wydają się mieć szczególne znaczenie, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Wielokrotnie trzeba będzie się ograniczyć do zasygnalizowania problemów i zrezygnować z próby ich rozstrzygnięcia. Na to jest jeszcze za wcześnie, w szczególności brak jeszcze materiałów świadczących, jak „zagrał” nowy kodeks w praktyce. Jak zresztą zobaczymy niebawem, na doświadczenia praktyczne przyjdzie nam jeszcze poczekać.

Przed podjęciem właściwej tematyki należy zamieścić jedną uwagę z zakresu techniki kodyfikacyjnej, na której oparty został kodeks cywilny. Otóż tylko w bardzo niewielu przepisach

tego kodeksu znajdziemy *expressis verbis* wzmiankę o przedsiębiorstwach państwowych jako podmiotach stosunków cywilnoprawnych. Na określenie tych podmiotów, o ile reprezentują one sektor socjalistyczny, kodeks posługuje się, od dawna w Polsce Ludowej utartym, określeniem „jednostka gospodarki społecznej”. Wprawdzie w kodeksie brak definicji, która by określała zasięg tego pojęcia, ale z całokształtu przepisów można ustalić, że zasięg ten jest bardzo szeroki, obejmuje bowiem nie tylko państwowe jednostki organizacyjne, których celem jest działalność gospodarcza, jak zwłaszcza przedsiębiorstwa państwowe, ich zjednoczenia i banki państwowe, dalej spółdzielnie i ich związki oraz inne organizacje społeczne, jak kółka rolnicze i ich związki, ale, jak to wyraźnie stwierdza art. 1, § 2 kodeksu, jego przepisy dotyczące jednostek gospodarki społecznej stosuje się także do instytucji państwowych i organizacji społecznych ludu pracującego, których zadanie nie polega na prowadzeniu działalności gospodarczej. Nie wchodząc tu w rozważania, czy takie postawienie sprawy będzie zawsze praktycznie dobre, czy w szczególności wysokie wymagania stawiane przez poszczególne przepisy jednostkom gospodarki społecznej mają również swoje uzasadnienie w stosunku do np. organów władzy i administracji państwowej, dla których działalność gospodarcza jest czymśperyferyjnym w stosunku do ich zasadniczych zadań<sup>1</sup>, musimy tutaj w celu uniknięcia nieporozumień stwierdzić, że charakterystyka i ocena przepisów kodeksowych dotyczących jednostek gospodarki społecznej winna być dokonana przede wszystkim z punktu widzenia tych jednostek, które są naprawdę jednostkami „gospodarczymi”. Nie trzeba podkreślać, że na plan pierwszy wysuwa się tu grupa przedsiębiorstw państwowych, reprezentujących w sektorze społecznym największy ciężar gatunkowy. Ten fakt też uzasadnia zajęcie się naszym tematem w ramach sesji naukowej poświęconej przedsiębiorstwu.

---

<sup>1</sup> Zobacz S. Buczkowski — *Problematyka obrotu społecznego w kodeksie cywilnym*. „Państwo i Prawo” 1964, nr 10, s. 483.

## II. ZASADA JEDNOŚCI PRAWA CYWILNEGO

Powyższe uwagi zawierają już *implicite* odpowiedź na pytanie, czy nowy kodeks cywilny zajmuje się stosunkami prawnymi między przedsiębiorstwami państwowymi. Trzeba jednak z całym naciskiem podkreślić, że podjęcie przez kodyfikatora tej decyzji było jednym z najistotniejszych problemów wstępnych, podlegających niezwykle obszernej i wręcz namiętnej dyskusji w krajach obozu socjalizmu. Jakaż jest — oczywiście w największym skrócie i przy stosowaniu niezbędnych w tego rodzaju referacie uproszczeń — podstawa i geneza tego sporu, rozstrzygniętego przez ustawodawcę socjalistycznego niejednakowo w poszczególnych krajach?

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech prawa cywilnego jest fakt, że strony stosunku cywilnoprawnego stoją względem siebie na równym poziomie, że więc w tym zakresie brak jest elementu prawnego podporządkowania jednego podmiotu drugiemu. Równorzędność prawna oczywiście nie zawsze jest wyrazem równorzędności ekonomicznej, czego jaskrawym przykładem są stosunki w obrębie formacji eksploatorskich. Przeciwnostawieniem z tego punktu widzenia stosunków cywilnoprawnych są dla sfery życia gospodarczego szczególnie aktualne stosunki, np. administracyjnoprawne, w których, przynajmniej z reguły, jeden podmiot jest podporządkowany podmiotowi drugiemu, gdzie zatem występuje element nad- i podrzędności. Plastycznym wyrazem wspomnianej cechy prawa cywilnego jest zasadnicze znaczenie, jakie w sferze tej gałęzi prawa ma kategoria umowy, będąca instrumentem dojścia do porozumienia podmiotów równorzędnych. Ten z natury rzeczy schematyczny sposób wyodrębniania prawa cywilnego spośród innych gałęzi prawa nie jest już obecnie w miarę komplikowania się stosunków gospodarczych w pełni adekwatny istniejącej rzeczywistości normatywnej, czego dowodem są odgrywające coraz większą rolę w zarządzaniu gospodarką narodową „porozumienia” organów administracji gospodarczej, które nie są jednak umowami w rozumieniu prawa cywilnego, lecz nową formą działalności w obrębie prawa administracyjnego (np. uzgodnienia dostaw między organami nadrzędnymi dostawcy i odbiorcy, z których wynika

dla tych ostatnich obowiązków zawarcia umowy albo uzgodnione zarządzenie tychże organów zobowiązujące kontrahentów umowy dostawy do jej zmiany lub rozwiązania)<sup>2</sup>.

W ramach socjalistycznego obrotu gospodarczego, w szczególności w ramach prawnego odbicia stosunków wymiany dóbr i usług występują między jednostkami gospodarki uspołecznionej stosunki prawne, które moglibyśmy w przedstawionym wyżej rozumieniu zakwalifikować do stosunków cywilnoprawnych. Oczywiście, obok nich, istnieją w tym układzie stosunki oparte na zasadzie nad- i podrzędności i zaliczane tradycyjnie do takich gałęzi prawa, jak prawo administracyjne, finansowe itp. Rola i znaczenie tych dwóch typów stosunków prawnych zależą od aktualnego układu modelu gospodarczego. Jest rzeczą powszechnie wiadomą i udowodnioną doświadczeniem, że w modelu centralistycznym, w którym górują administracyjne formy kierowania gospodarką narodową, a dyrektywne planowanie obejmuje bardzo liczną grupę wskaźników, stosunki oparte na zasadzie równorzędności schodzą na plan dalszy, podczas gdy przy wzroście roli bodźców ekonomicznych i ograniczeniu kierowania administracyjnego znaczenie prawa cywilnego rośnie. Nie można jednak zapominać, że w naszym układzie gospodarczym współistnienie obu typów stosunków jest faktem, z którym trzeba się liczyć; jest to następstwo zasady centralizmu demokratycznego i planowego zarządzania gospodarką narodową, które cechuje nasz ustrój. Konieczność dyrektywnego planowania przy równoczesnym podkreśleniu roli stosunków umownych, a więc opartych na zasadzie równorzędności stron, znalazła dobitny wyraz w obradach IV Plenum KC PZPR<sup>3</sup>. Na tym tle powstało odróż-

---

<sup>2</sup> Art. 2, ust. 2 i art. 6, ust. 2 dekretu z 16 maja 1956 o umowach dostawy pomiędzy jednostkami gospodarki uspołecznionej. „Dziennik Ustaw” nr 16, poz. 87, z późniejszymi zmianami; zobacz Z. Rybicki — *Zarządzanie gospodarką narodową w PRL*, Warszawa 1965, s. 169 i 183; H. Dawidowicz — *Umowy administracyjne w gospodarce uspołecznionej*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1964, nr 1, s. 4 i następne.

<sup>3</sup> Zobacz referat Biura Politycznego *Kierunki zmian w systemie planowania i zarządzania gospodarką narodową w latach 1966—1970* oraz

nienie w stosunkach między jednostkami gospodarki uspołecznionej, zwłaszcza państwowej, tzw. stosunków w pionie, opartych na zasadzie nad- i podrzędności, i tzw. stosunków w poziomie, czyli bazujących na zasadzie równorzędności stron<sup>4</sup>, przy czym jest poza sporem, że między tymi płaszczyznami stosunków istnieją bardzo liczne powiązania.

I tu tkwi geneza dwóch odmiennych koncepcji, które z większym lub mniejszym w danym okresie nasileniem są reprezentowane w doktrynie prawnej państw socjalistycznych i których początków należy szukać w Związku Radzieckim jeszcze w latach dwudziestych. W tym bowiem czasie powstała właśnie koncepcja tzw. prawa gospodarczego, która z dość dużymi odchyleniami występującymi u poszczególnych jej zwolenników<sup>5</sup> da się sprowadzić w znacznym przybliżeniu do twierdzenia, że całość kształt stosunków między jednostkami gospodarki uspołecznionej, a więc zarówno stosunków w pionie, jak i w poziomie, stanowi nierozzerwalną całość, i że w ten sposób powstała nowa jakość, która nie mieści się już w łóżyskach tradycyjnych gałęzi prawa, zwłaszcza cywilnego i administracyjnego. W szczególności według tego poglądu działalność organów administracji gospodarczej, organów planujących i wykonujących bezpośrednią działalność gospodarczą (przedsiębiorstw) nie może być oceniana przez różne gałęzie prawa, skoro u jej podstaw leżą te same

---

uchwały IV Plenum KC PZPR o tych kierunkach zmian („Nowe Drogi” 1965, nr 8). Problematyce administracyjnoprawnej w zakresie zarządzania gospodarką narodową poświęcona jest monografia Z. Rybickiego, powołana w przypisie 2. Szczególne znaczenie dla omawianego przez nas tematu ma analiza administracyjnoprawnych form działalności organów zarządzania gospodarką narodową (s. 161 i następne).

<sup>4</sup> Obraz ten ma oczywiście charakter tylko przybliżonego odzwierciedlenia znacznie bardziej skomplikowanej rzeczywistości (zobacz w tej materii J. Topiński — *Niedostatki i braki teorii prawno-gospodarczej*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1963, nr 6, s. 153 i następne; tegoż — *Prawo gospodarki uspołecznionej w zarysie*, Warszawa 1966, s. 30 i następne).

<sup>5</sup> Dokładne zestawienie i omówienie poszczególnych poglądów na temat prawa gospodarczego zawiera praca: S. Włodzka — *Problem „prawa gospodarczego”*. „Studia Cywilistyczne”, t. V, Kraków 1964, s. 67 i następne.

obiektywne prawa ekonomiczne. Wytworzyła się więc nowa gałąź prawa zwana prawem gospodarczym. Jednym z dodatkowych, ale o dużym ciężarze gatunkowym argumentów wysuwanych przez obrońców koncepcji prawa gospodarczego jest podstawowa w sektorze państwowym tzw. zasada jednolitego funduszu własności państwowej, według której, o czym będzie jeszcze mowa później, jedynym podmiotem własności państwowej jest państwo socjalistyczne, a nie poszczególne państwowe osoby prawne, jak w szczególności przedsiębiorstwa państwowe. Wymiana dóbr (zwłaszcza sprzedaż) między państwowymi jednostkami organizacyjnymi różni się zatem zasadniczo od takiejże wymiany między innymi jednostkami, skoro nigdy nie może ona doprowadzić do zmiany właściciela. Odwieczna zaś cywilistyczna konstrukcja sprzedaży oparta jest właśnie na założeniu, że sprzedaż prowadzi do zmiany osoby właściciela.

Przeciwny pogląd głoszają zwolennicy tzw. zasady jedności prawa cywilnego, twierdząc, że stosunki prawne między jednostkami gospodarki uspołecznionej oparte na zasadzie równorzędności stron są stosunkami cywilnoprawnymi, które przynajmniej w zasadzie podlegać winny tym samym przepisom, co stosunki prawne oparte na innych poza społeczną formach własności, a więc na indywidualnej własności środków produkcji i własności osobistej obywateli. Podstawowym argumentem wysuwany w obronie tej zasady jest fakt, że „baza ekonomiczna, której odbiciem są stosunki prawno-majątkowe, stanowi niepodzielną całość”<sup>6</sup>. Łączenie w jednej gałęzi prawa elementów różnorodnych, jakie cechować muszą — z jednej strony — stosunki oparte na zasadzie równorzędności, z drugiej zaś — stosunki bazujące na hierarchicznym podporządkowaniu, zaciemnia i utrudnia prawną regulację. W szczególności nie wydaje się możliwe ustalenie wspólnych reguł ogólnych, kierunkowych, które są spoiwem łączącym normy bardziej szczegółowe w jedną, jednolitą gałąź prawa.

Ograniczając się z konieczności do tego wysoce niedokładnego przedstawienia istotnych elementów sporu nie trzeba już do-

<sup>6</sup> Zobacz J. Wasilkowski — *Uchwalenie kodeksu cywilnego*, „Nowe Prawo” 1964, nr 6, s. 570.



datkowo wyjaśniać, że w momencie, gdy następuje kodyfikacja prawa cywilnego, ustawodawca musi zająć takie czy inne stanowisko w tej materii. Jeżeli wypowie się za koncepcją prawa gospodarczego (np. w Czechosłowacji wydano w 1964 r. odrębny kodeks cywilny i kodeks gospodarczy), kodeksem cywilnym nie zostaną objęte stosunki wewnątrz sektora socjalistycznego, a jedynie między jednostkami gospodarki uspołecznionej a obywatelami oraz między obywatelami. Jeżeli zaś przyjmie zasadę jedności prawa cywilnego, przepisom kodeksu cywilnego podlegać będą przynajmniej w zasadzie także stosunki cywilnoprawne, czyli stosunki w poziomie między jednostkami gospodarki uspołecznionej (np. kodeks cywilny Węgierskiej Republiki Ludowej z 1959 r. oraz zasady ustawodawstwa cywilnego ZSRR i republik związkowych z 1961 r., na których oparte są nowe kodeksy poszczególnych republik związkowych) <sup>7</sup>.

Nowy polski kodeks cywilny wypowiedział się za zasadą jedności prawa cywilnego. W artykule 1, § 1 czytamy: „Kodeks niniejszy reguluje stosunki cywilnoprawne między jednostkami gospodarki uspołecznionej, między osobami fizycznymi oraz między jednostkami gospodarki uspołecznionej a osobami fizycznymi” <sup>8</sup>.

### III. REALIZACJA ZASADY JEDNOŚCI PRAWA CYWILNEGO W KODEKSIE CYWILNYM

Proklamowana w art. 1, § 1 kodeksu cywilnego zasada jedności prawa cywilnego bynajmniej jeszcze nie przesądza kwestii,

<sup>7</sup> Jest jednak rzeczą niezmiernie charakterystyczną, że nawet ustawodawcze usankcjonowanie zasady jedności prawa cywilnego nie zakończyło dyskusji doktrynalnych; nadal broniona jest niekiedy koncepcja prawa gospodarczego (na temat dyskusji w Związku Radzieckim zobacz notatkę *Nauka prawa gospodarczego w ZSRR*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1965, nr 1, s. 17 i następne).

<sup>8</sup> W tym naczelnym przepisie pominięte zostały istniejące jeszcze u nas osoby prawne nie będące jednostkami gospodarki uspołecznionej, czyli nie reprezentujące mienia społecznego. Z uwagi na niewielkie ich znaczenie w stosunkach wewnętrznych kodeks cywilny ogranicza się w art. 1, § 3 do stwierdzenia, że w zasadzie stosuje się do nich — oczywiście odpowiednio — przepisy dotyczące osób fizycznych.

czy do stosunków, w których jedną ze stron jest jednostka gospodarki uspołecznionej, a zwłaszcza do stosunków, w których te jednostki występują po obu stronach, należy bez żadnych ograniczeń i wyjątków stosować przepisy przeznaczone dla podmiotów reprezentujących inne formy własności. Nawet bowiem najbardziej zagorzali zwolennicy zasady jedności prawa cywilnego nie przeczą, że dla stosunków wewnątrz sektora socjalistycznego konieczne są pewne odrębności w regulacji prawnej, co więcej, że z uwagi na burzliwy rozwój gospodarki socjalistycznej nie wszystkie zagadnienia z tej dziedziny dojrzały do reglamentacji kodeksowej. Wprawdzie kodeks cywilny, jak zresztą także inne kodeksy, jest z punktu widzenia konstytucyjnego ustawą zwykłą, nie wyposażoną w żadną hierarchiczną nadrzędność w stosunku do innych ustaw, tym niemniej powszechnie przyjęta jest zasada, że kodeksów nie należy zbyt często nowelizować, zwłaszcza w pierwszych latach ich mocy obowiązującej, że zatem w kodeksie cywilnym powinny być normy raczej o charakterze bardziej ogólnym, a nie kazuistyczne, i że należy w ogóle zrezygnować z kodeksowej regulacji tych stosunków społecznych, w których nie został jeszcze osiągnięty dostateczny stopień stabilności. Szczególnie duże trudności stanęły przed kodyfikatorami prawa cywilnego w Polsce. Do momentu bowiem wejścia w życie kodeksu cywilnego obowiązywały w zakresie prawa cywilnego akty normatywne pochodzące bądź z okresu międzywojennego, jak szczególnie ważny dla wymiany dóbr i usług kodeks zobowiązań z 1933 r. czy kodeks handlowy z 1934 r., bądź z okresu pierwszych lat Polski Ludowej, jak np. prawo rzeczowe z 1946 r., które jeszcze nie odróżniało poszczególnych form własności, operując jednolitą kategorią prawa własności. Oczywiście, w tej sytuacji obrót uspołeczniony nie mógł w tych aktach normatywnych znaleźć właściwych ram prawno-organizacyjnych. I to było jedną (nie jedyną) z przyczyn, że poszczególne fragmenty stosunków prawnych dotyczących jednostek gospodarki uspołecznionej były regulowane w bardzo licznych aktach normatywnych, przeważnie niższego rzędu, jak uchwały Rady Ministrów czy zarządzenia poszczególnych ministrów. Akty te, nie zawsze dostatecznie ze sobą zharmonizowane — co da się

łatwo wyjaśnić właśnie brakiem zasadniczych wytycznych, jakie zawiera reglamentacja kodeksowa — często zmienne, stwarzały niekiedy zawily stan prawny, znany pod nazwą ustawodawstwa gospodarczego. Do tego dochodzi dalsza komplikacja polegająca na tym, że owe akty normatywne z zakresu ustawodawstwa gospodarczego były typowymi aktami kompleksowymi, zawierającymi normy prawne z zakresu prawa administracyjnego, cywilnego i finansowego.

Przed kodyfikatorami polskiego prawa cywilnego stało więc niezwykle trudne zadanie ustalenia zakresu i metody reglamentacji stosunków cywilnoprawnych między jednostkami gospodarki społecznej oraz zdecydowania, czy w przyszłości będzie możliwa normotwórcza interwencja w tej dziedzinie za pomocą aktów normatywnych niższego rzędu. Ponadto jednak kodeks cywilny musiał w ten czy inny sposób ustosunkować się do już istniejącego w dniu jego wejścia w życie stanu prawnego, na który, jak o tym była mowa, składały się bardzo liczne akty normatywne najróżnorodniejszego stopnia z olbrzymią jednak przewagą uchwał Rady Ministrów i zarządzeń innych naczelných organów administracji państwowej. Oba te problemy muszą być kolejno omówione, gdyż dopiero wówczas będzie można zdać sobie sprawę, czy proklamowana w art. 1, § 1 kodeksu zasada jedności prawa cywilnego ma realne pokrycie w dalszych przepisach kodeksu, czy też stanowi jedynie pustą deklarację.

### *1. Zakres i metoda regulowania przez kodeks cywilny stosunków między jednostkami gospodarki społecznej*

Z punktu widzenia zakresu podmiotowego przepisy kodeksu cywilnego są ujęte albo neutralnie, tzn. bez wskazania, jakiego typu podmiotów dotyczą, albo z góry ograniczone do pewnych rodzajów podmiotów (np. tylko do osób fizycznych). Przepisy pierwszego typu stosują się generalnie do wszystkich stosunków cywilnoprawnych, a więc zgodnie z zasadą zawartą w art. 1, § 1 kodeksu także do jednostek gospodarki społecznej, chyba że nawiązują one w jakiś sposób do elementów psychofizycznych człowieka (np. wiek, zdrowie itp.) albo że przewidziane są dla

tych jednostek przepisy szczególne. Twórcy kodeksu zdawali sobie bowiem sprawę z konieczności — z jednej strony — odmiennej niż dla stosunków między innymi podmiotami reglamentacji w zakresie stosunków z udziałem jednostek gospodarki uspołecznionej, z drugiej strony — z niemożności kodyfikacyjnego ujęcia niektórych instytucji prawnych znanych już aktualnie w obrocie uspołecznionym, ale nie wykazujących dostatecznej stabilności. Ponadto trzeba było uwzględnić fakt, że kodeks z natury rzeczy nie może być kazuistyczny i nie może zawierać regulacji tak szczegółowej, jakiej niekiedy wymagają stosunki cywilnoprawne między jednostkami gospodarki uspołecznionej. Toteż podejmując próbę ogólnej charakterystyki metody regulacji przez kodeks cywilny stosunków cywilnoprawnych z udziałem jednostek gospodarki uspołecznionej należy zwrócić uwagę na następujące momenty:

1. Niektóre instytucje prawne — nawet o dużym znaczeniu — zostały w kodeksie cywilnym zupełnie pominięte i z góry przeznaczone do regulacji w drodze ustaw szczególnych. I tak np. kodeks cywilny nie obejmuje swoją reglamentacją problematyki rozliczeń pieniężnych między jednostkami gospodarki uspołecznionej; spośród całej grupy umów związanych z realizacją inwestycji zawiera jedynie przepisy dotyczące umów o roboty budowlane itd.

2. W zakresie stosunków cywilnoprawnych dotyczących jednostek gospodarki uspołecznionej kodeks niejednokrotnie ogranicza się do regulowania problemów o znaczeniu ogólniejszym, przewidując wydawanie przepisów bardziej szczegółowych w drodze aktów normatywnych niższego rzędu. Na plan pierwszy wysuwa się tu art. 384 kodeksu cywilnego, według którego Rada Ministrów lub z jej upoważnienia inny naczelny organ administracji państwowej może ustalać ogólne warunki lub wzory umów dla określonej kategorii umów między jednostkami gospodarki uspołecznionej albo między tymi jednostkami a innymi osobami. Jak wiadomo, tego rodzaju ogólne warunki (np. ogólne lub branżowe warunki dostaw) już dotychczas odgrywały doniosłą rolę. Gdyby się opierać tylko na tym przepisie, owe ogólne warunki czy wzory umów musiałyby być zgodne z przepi-

sami kodeksu cywilnego i nie mogłyby zawierać odstępstw od tych przepisów. Jak zobaczymy za chwilę, odstępstwa takie są możliwe, ale w oparciu o przepis art. 2 kodeksu. W wykonaniu art. 384 kodeksu cywilnego wydana została uchwała Rady Ministrów nr 97 z 27 kwietnia 1965 w sprawie upoważnienia naczelných organów administracji państwowej do ustalania ogólných warunków dla określonych kategorii umów („Monitor Polski” nr 23, poz. 109), która nie wchodząc w meritum ustala kompetencje poszczególných naczelných organów administracji państwowej do wydawania ogólných warunków zależnie od kategorii tych umów. Mając na uwadze fakt, że na razie pozostały w mocy dotychczasowe ogólne warunki i wzory różnych umów (o czym niżej w podrozdziale 2), warto zaznaczyć, że według wspomnianej uchwały przy realizacji art. 384 kodeksu ma nastąpić uporządkowanie dotychczasowego stanu prawnego w tej materii; mianowicie dotychczasowe ogólne i branżowe warunki dostaw tracą moc z dniem 1 stycznia 1967, jeżeli nie zostaną wyraźnie utrzymane w mocy<sup>9</sup>.

3. Niektóre instytucje prawne zostały w kodeksie cywilnym zastrzeżone wyłącznie dla stosunków, w których po obu stronach występują jednostki gospodarki uspołecznionej (np. umowa dostawy — art. 605 i następne lub umowa o roboty budowlane — art. 647 i następne) albo jednostka taka jest co najmniej jedną ze stron stosunku cywilnoprawnego (np. umowa kontraktacji — art. 613 i następne kodeksu).

4. Ale nawet w obrębie takich instytucji cywilnoprawnych, które są dostępne dla wszystkich istniejących w Polsce rodzajów podmiotów prawnych, kodeks cywilny niejednokrotnie przewiduje odrębne przepisy, jeżeli w danym stosunku cywilnoprawnym po obu stronach lub co najmniej po jednej występuje jednostka gospodarki uspołecznionej lub jakiś szczególny rodzaj takich jednostek (np. w ramach przepisów o sprzedaży art. 550 dotyczący tylko sprzedaży zawartej między jednostkami

<sup>9</sup> Bliższe omówienie wspomnianej uchwały zobacz Z. Rzepka — *Uprawnienia do ustalania ogólných warunków dla poszczególných kategorii umów*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1965, nr 6, s. 167 i następne).

gospodarki uspołecznionej albo art. 535, § 2 aktualny tylko dla sprzedaży zawartej między państwowymi jednostkami organizacyjnymi)<sup>10</sup>.

5. Szczególna metoda została zastosowana w kodeksie cywilnym, np. w zakresie umowy ubezpieczenia. Oto liczne przepisy kodeksowe regulują, i to w sposób bezwzględnie obowiązujący, stosunki między zakładem ubezpieczeń a podmiotem, który nie jest jednostką gospodarki uspołecznionej. Jednocześnie art. 807, § 1 stwierdza, że ogólne warunki dotyczące umów ubezpieczenia zawieranych przez jednostki gospodarki uspołecznionej mogą odmiennie od przepisów kodeksowych uregulować szereg istotnych kwestii związanych ze stosunkiem ubezpieczenia. Przewiduje się więc tutaj możliwość dokonania w drodze normy rangi nie ustawowej odstępstwa od przepisów kodeksowych. Na podobnych założeniach oparte są przepisy art. 656, § 2 i art. 657 kodeksu cywilnego dotyczące umów o roboty budowlane.

6. Centralne znaczenie w kwestii, czy w warunkach obowiązywania kodeksu cywilnego możliwa będzie kontynuacja wydawania aktów normatywnych niższego rzędu, regulujących stosunki cywilnoprawne między jednostkami gospodarki uspołecznionej w sposób odbiegający od przepisów kodeksowych, ma słynny już art. 2 kodeksu cywilnego.

Przepis ten brzmi: „W wypadkach, gdy wymagają tego szczególne potrzeby obrotu między jednostkami gospodarki uspołecznionej, Rada Ministrów lub z jej upoważnienia inny naczelny organ administracji państwowej może regulować stosunki tego obrotu w sposób odbiegający od przepisów niniejszego kodeksu”. Zagadnienie, czy i w jakim zakresie naczelne organy administracji państwowej są na tle Konstytucji PRL uprawnione do wydawania aktów normatywnych, należy do bardzo w doktrynie spornych<sup>11</sup>. Jedno można uznać za zupełnie pewne: jeżeli dana ma-

<sup>10</sup> Szczegółowe zestawienie przepisów, o których mowa w punktach 2—4 tekstu, zobacz A. Wolter — *Jednostki gospodarki uspołecznionej w nowym kodeksie cywilnym*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1964, nr 8/9, s. 201 i następane.

<sup>11</sup> Zobacz szczegółowe opracowanie tego zagadnienia w pracy S. Rożmarn — *Ustawa w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*, Warszawa 1964, s. 216 i następane.

teria została uregulowana w ustawie czy zrównanym z nią hierarchicznie dekretem, to akty normatywne nie mogą w tej materii być wydawane przez naczelne organy administracji państwowej bez szczególnego upoważnienia ustawowego, a już w żadnym razie nie mogą być sprzeczne z ustawą czy dekretem. Artykuł 2 kodeksu cywilnego będący z punktu widzenia techniki legislacyjnej czymś — ostrożnie mówiąc — niecodziennym, bo zezwalającym na odstępstwa od przepisów ustawowych w drodze aktów normatywnych niższego rzędu (uchwał Rady Ministrów, a z jej upoważnienia nawet zarządzeń poszczególnych ministrów), wywołał już dużą dyskusję zarówno co do jego wykładni, jak i co do sposobu jego wykorzystania w przyszłości. Trudności nasuwa zwłaszcza wykładnia określenia: „stosunki obrotu między jednostkami gospodarki uspołecznionej”, przy czym zarysowały się tendencje do wykładni zarówno ścieśniającej<sup>12</sup>, jak i bardzo szerokiej<sup>13</sup>. W każdym razie wspomniane określenie jest „nieostre” i dlatego naczelne organy administracji państwowej mają dużą swobodę w zakresie wykładni zasięgu tego przepisu, jak i co do stwierdzenia, czy istnieją przesłanki do jego zastosowania („gdy wymagają tego szczególne potrzeby obrotu...”) <sup>14</sup>.

Omawiany art. 2 kodeksu doczekał się w pewnym zakresie już wykładni ze strony prezesa Rady Ministrów, który w piśmie okólnym z 27 lutego 1965 wyjaśnił, że stosowanie art. 2 jest potrzebne tylko wtedy, gdy chodzi o przepisy, które normują prawa i obowiązki stron w obrocie uspołecznionym w sposób sprzeczny z bezwzględnie obowiązującymi przepisami kodeksu, a nie gdy w grę wchodzi odstępstwa od przepisów względnie obowiązujących, a więc od przepisów, których stosowanie może być wolą stron wyłączone, gdyż w ostatnim wypadku przepisy odступаujące od kodeksu mogą „być narzędziem dostosowania

<sup>12</sup> Zobacz np. A. Wolter — op. cit., s. 205.

<sup>13</sup> Zobacz np. Z. Rzepka — *Problematyka art. 2 kodeksu cywilnego*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1965, nr 2, s. 29 i następne; A. Rosienkiewicz, A. Stelmachowski — *Arbitraż i jego aktualne funkcje*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1965, nr 4, s. 86 i następne.

<sup>14</sup> Zobacz J. Litwin — *Kodeks cywilny a prawo administracyjne*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1964, nr 10, s. 243 i następne.

wzajemnych praw i obowiązków stron do potrzeb obrotu, powinny więc być oceniane pod kątem celowości, a nie formalnej zgodności z przepisami kodeksu”<sup>15</sup>. Czy wykładnia powyższa jest słuszna, co do tego można mieć wątpliwości.

## 2. Kodeks cywilny a dotychczasowy stan prawny w zakresie stosunków między jednostkami gospodarki uspołecznionej

W zasadzie — poza bardzo nielicznymi wyjątkami (np. art. VII, pkt 3 przepisów wprowadzających kodeks cywilny) — kodeks cywilny utrzymał w mocy dotychczasowe akty normatywne w zakresie stosunków cywilnoprawnych między jednostkami gospodarki uspołecznionej. W szczególności art. VIII przepisów wprowadzających ten kodeks stwierdza dalszą moc obowiązującą wszelkich ustaw szczególnych w tym zakresie, dając w § 2 obszerny, choć tylko przykładowy zestaw ważniejszych ustaw i dekretów w tej materii. Szczególne znaczenie ma jednak art. IX przepisów wprowadzających kodeks cywilny, według którego: „pozostają w mocy przepisy cywilnoprawne regulujące stosunki obrotu między jednostkami gospodarki uspołecznionej zawarte w aktach normatywnych wydanych przez Radę Ministrów oraz przez inne naczelne organy administracji państwowej”. Ponieważ, jak o tym była już mowa, tego rodzaju przepisów było bardzo dużo, przeto nie można zaprzeczyć, że w analizowanej obecnie sferze stosunków cywilnoprawnych dzień wejścia w życie kodeksu cywilnego nie stał się jakimś dniem przełomowym. Przeciwnie — dotychczasowy stan prawny niemal w pełni pozostał nadal aktualny<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Zobacz notatkę *W sprawie zastosowania ustawodawstwa gospodarczego do kodeksu cywilnego*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1965, nr 5, s. 137 i następne.

<sup>16</sup> Zobacz np. M. Piekarski — *O przepisach wstępnych projektu kodeksu cywilnego*. „Palestra” 1963, nr 4, s. 16; H. Dawidowicz — *Kilka uwag w związku z wejściem w życie kodeksu cywilnego*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1965, nr 2, s. 36 i następne; W. Broniewicz — *Przedawnienie roszczeń w stosunkach między jednostkami gospodarki uspołecznionej według kodeksu cywilnego*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1965, nr 3, s. 62; A. Rosienkiewicz, A. Stelmachowski — op. cit., s. 87 i następne. W doktrynie zwró-



Trzeba jednak z naciskiem podkreślić, że równocześnie z uchwaleniem kodeksu, Sejm uchwalił rezolucję wzywającą Rząd do rozpatrzenia w ciągu dwóch lat od wejścia w życie kodeksu cywilnego przepisów utrzymanych w mocy przez art. IX przepisów wprowadzających kodeks cywilny oraz o uchylenie przepisów odbiegających od postanowień kodeksu cywilnego, o ile szczególne potrzeby obrotu socjalistycznego (art. 2 kodeksu) nie będą wymagały dalszego ich pozostawienia w mocy. Podjęte już zostały prace, których celem jest realizacja powyższej rezolucji<sup>17</sup>. Znaczenie tej rezolucji z punktu widzenia ustalenia intencji najwyższego organu władzy państwowej jest niezmiernie doniosłe. Było od początku rzeczą jasną, że w tej chwili sytuacja jeszcze nie dojrzała do tego, aby kodyfikacją prawa cywilnego objąć całokształt przepisów prawnych regulujących obrót uspołeczniony. Nagła zmiana obowiązującego ustawodawstwa mogłaby nawet przy najlepszych intencjach spowodować więcej szkody niż pożytku. Nie można przy tym zapominać, że zwłaszcza akty normatywne niższego rzędu, w których mieszczą się przepisy cywilnoprawne dotyczące obrotu uspołecznionego, o którym mowa w art. IX przepisów wprowadzających kodeks cywilny, są bardzo często aktami kompleksowymi, obejmującymi liczne przepisy z innych gałęzi prawa, zwłaszcza z zakresu prawa administracyjnego i finansowego, czyli nie powiązane z kodyfikacją prawa cywilnego. Przez powyższą rezolucję Sejm dał wyraz przekonaniu, że w przyszłości podstawowym źródłem regu-

cuno uwagę, że przepis ten spełnia zarazem dalszą funkcję, którą można by określić jako funkcję „legalizacyjną”, skoro w ten sposób usunięte zostały pro praeterito wszelkie wątpliwości, co do legalności aktów normatywnych niższego rzędu wydanych bez szczególnego upoważnienia ustawowego w materii stosunków cywilnoprawnych (zob. J. Litwin — op. cit., s. 243 i następne; A. O h a n o w i c z — *Kodeks cywilny*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1964, nr 4, s. 72; J. T o p i ń s k i — *Nowy kodeks cywilny w gospodarce uspołecznionej*. „Prawo i Życie” 1965, nr 1).

<sup>17</sup> Zobacz notatkę cytowaną w przypisie 5 oraz zarządzenie przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów z 17 października 1966 r. w sprawie ogólnych warunków umów sprzedaży oraz umów dostawy w obrocie krajowym pomiędzy jednostkami gospodarki uspołecznionej („Monitor Polski”, nr 57, poz. 276).

lacji stosunków cywilnoprawnych w obrębie sektora socjalistycznego powinien być kodeks cywilny, do którego należy dostosować dotychczasowy stan prawny przy możliwości utrzymania odchyień od rozwiązań kodeksowych jedynie w ramach przewidzianych w zanalizowanym już punkcie 1 artykułu 2 kodeksu cywilnego.

### 3. Próba oceny realizacji zasady jedności prawa cywilnego przez nowy kodeks

Stan rzeczy przedstawiony w podrozdziałach 1 i 2 stał się podstawą do bardzo rozbieżnych ocen faktycznego znaczenia kodeksu cywilnego dla stosunków cywilnoprawnych między jednostkami gospodarki uspołecznionej. Spotykamy całą gamę tych ocen, od skrajnie optymistycznych, wyrażających przekonanie, że kodeks stanie się spokojnym i stałym łożyskiem prawnym dla tych stosunków (zgodnie z rezolucją Sejmu w ciągu dwóch lat zostanie dokonana akcja porządkująca, a liczba odchyień opartych o art. 2 kodeksu będzie niewielka)<sup>18</sup>, do skrajnie pesymistycznych, stwierdzających, że właściwie kodeks cywilny w interesującej nas dziedzinie ani pro praeterito, ani pro futuro żadnych istotniejszych innowacji nie wprowadził. Według tego poglądu znaczenie kodeksu w obrębie obrotu uspołecznionego ograniczałoby się w zasadzie do tego, że dzięki uporządkowaniu podstawowych pojęć i definicji „zapewne” ułatwiony zostanie dalszy proces dostosowywania dotychczasowej nadbudowy prawnej do potrzeb rozwijającej się bazy. Przepisy kodeksu cywilnego bezwzględnie obowiązujące były aktualne tylko w braku przepisów szczególnych, a przepisy względnie obowiązujące w braku przepisów szczególnych lub odmiennej woli stron. Ponadto możliwość stosowania w obrocie uspołecznionym niektórych instytucji kodeksowych byłaby jeszcze ograniczona przez przepisy innych gałęzi prawa, krępujących swobodę działania jednostek gospodarki uspołecznionej<sup>19</sup>. Wydaje się, że dla oceny roli kodeksu

<sup>18</sup> Zobacz np. S. Buczkowski — op. cit., s. 481 i następne.

<sup>19</sup> Zobacz J. Topiński — *Niedostatki i braki teorii prawnogospodarczej*, wyd. cyt., s. 153 i następne, zwłaszcza zaś w artykule *Nowy ko-*

cywilnego w zakresie obrotu uspołecznionego nie bez znaczenia są poglądy poszczególnych autorów na zasadę jedności prawa cywilnego czy na koncepcję prawa gospodarczego (por. wyżej rozdział II). Zwolennicy zasady jedności chcą widzieć w kodeksie cywilnym instrument, który by zwycięsko realizował zasadę pełnej aktualności prawa cywilnego w stosunkach poziomych między jednostkami gospodarki uspołecznionej, podczas gdy protagoniści prawa gospodarczego raczej dążą do zmniejszenia roli tego kodeksu, widząc przyszłość reglamentacji stosunków prawnych w sektorze uspołecznionym nadal w ustawodawstwie gospodarczym, które przez swoją kompleksowość sprzyja obronie samodzielności prawa gospodarczego jako odrębnej gałęzi prawa.

Sądzę, że żadne z tych stanowisk nie jest w pełni uzasadnione. W chwili obecnej jedynie prawidłowe wydaje się stwierdzenie, że cała sprawa jest z punktu widzenia formalnoprawnego otwarta. Artykuł 2 kodeksu cywilnego, który może spowodować zarówno dalsze utrzymanie w mocy aktów normatywnych niższego rzędu z zakresu obrotu uspołecznionego, mimo ich sprzeczności z kodeksem cywilnym, jak również wydawanie w przyszłości nowych tego rodzaju aktów normatywnych, przekazał rozstrzygnięcie sprawy w ręce Rady Ministrów, która z kolei może upoważnić do wydawania tego rodzaju aktów normatywnych inne naczelne organy administracji państwowej. Nie oznacza to jednak, moim zdaniem, aby w ten sposób Sejm jako najwyższy organ władzy pozostawił naczelnym organom administracji państwowej pełną swobodę respektowania lub nierepektowania przepisów kodeksu cywilnego. Gdyby tak rozumieć sens art. 2 kodeksu w związku z art. IX przepisów wprowadzających ten kodeks, to nie tylko art. 1, § 1 wypowiedający zasadę jedności prawa cywilnego, ale cała plejada dalszych przepisów tego kodeksu w stosunku do obrotu uspołecznionego miałyby

---

*deks cywilny w gospodarce uspołecznionej.* „Prawo i Życie” 1965, nr 1. Na szczególne znaczenie dla obrotu uspołecznionego przepisów ogólnych, kierunkowych, zawartych w kodeksie cywilnym zwracają również uwagę: H. Dawidowicz — op. cit., s. 36 i J. Kruszevska, T. Jackowski — *Jednostki gospodarki uspołecznionej w przepisach części ogólnej kodeksu cywilnego.* „Palestra” 1964, nr 11, s. 34 i następn.

charakter pustej frazeologii czy czezej deklaracji, skoro naczelne organy administracji państwowej mogłyby według swego uznania dopuścić do ich stosowania lub nie dopuścić. Szczególnie rażące byłoby takie stanowisko względem tych przepisów kodeksu cywilnego, które zostały ograniczone wyłącznie do stosunków między jednostkami gospodarki uspołecznionej. Jak już zaznaczyliśmy, umowa dostawy i umowa o roboty budowlane zostały w kodeksie ujęte (słusznie czy nie — to inna sprawa) jako instytucje przeznaczone tylko dla obrotu uspołecznionego. Czyżby odpowiednie przepisy kodeksowe miały być jedynie jakąś uchwaloną przez Sejm radą „dobrego wujka” dla Rządu, z której Rząd może, ale nie musi skorzystać? Czy takie podejście do art. 2 kodeksu cywilnego da się pogodzić z konstytucyjnym układem stosunków między organem władzy a organem administracji państwowej? Przecież wspomniane przepisy dotyczące jednostek gospodarki uspołecznionej zostały przygotowane przez Rząd i przedstawione Sejmowi do uchwalenia chyba nie po to, aby po uchwaleniu przejść nad nimi gładko do porządku dziennego, a w kodeksie dopatrywać się tylko pewnych założeń ogólnych, ułatwiających dalszą twórczość normatywną, niejednokrotnie w postaci tzw. prawa powielaczowego. Gdyby stanowisko nazwane wyżej pesymistycznym (zapewne przymiotnik ten wywoła sprzeciw ze strony jego obrońców) miało być słuszne, to art. 2 byłby furtką, przez którą do prawa polskiego weszłyby koncepcja prawa gospodarczego, czyli art. 2 stałby się narzędziem służącym do obalenia podstawowej zasady wypowiedzianej w tymże samym kodeksie w art. 1, § 1. A chyba trudno podejrzewać ustawodawcę, zwłaszcza gdy występuje w roli kodyfikatora, aby w jednym akcie normatywnym, i to tej rangi, co kodeks cywilny, zawarł w bezpośrednim sąsiedztwie dwa przepisy, które służyć by miały do realizacji diametralnie przeciwstawnych założeń.

Mając te względy na uwadze trzeba chyba przyłączyć się do poglądu tych autorów<sup>20</sup>, którzy wypowiadają się za restryktyw-

<sup>20</sup> Zobacz Z. R z e p k a — *Problematyka art. 2 kodeksu cywilnego*, wyd. cyt., s. 30; A. R o s i e n k i e w i c z, A. S t e l m a c h o w s k i, op. cit., s. 86.

nym i ostrożnym korzystaniem z upoważnień zawartych w art. 2 kodeksu cywilnego, zarówno gdy chodzi o pozostawienie w mocy przepisów dawnych, o ile odbiegają od postanowień kodeksowych, jak i gdy chodzi o działalność normatywną w przyszłości. Sądzę, że nie można nawet z punktu widzenia formalno-prawnego przejść do porządku dziennego nad początkowymi wyrazami art. 2, który przecież uzależnia możliwość dokonywania w aktach normatywnych odstępstw od przepisów kodeksowych od tego, że chodzi o wypadki, gdy „wymagają tego szczególne potrzeby obrotu między jednostkami gospodarki uspołecznionej”. Fakt, że decyzję, czy takie szczególne potrzeby istnieją pozostawiono temu organowi, który powołany jest do wydania aktów normatywnych, świadczy jedynie o tym, że w Polsce Ludowej nie ma podstaw, aby Sejm miał nie mieć zaufania do naczelnych organów administracji państwowej, które przecież podlegają jego kontroli.

Mogłoby powstać pytanie, czy przyjęte w kodeksie rozwiązania są w omawianej materii w pełni prawidłowe? Były one już przedmiotem krytyki idącej w tym kierunku, że kodeksowa reglamentacja obrotu uspołecznionego jest zbyt szczupła, co raczej odpowiada modelowi centralistycznemu, podczas gdy rola prawa cywilnego rośnie w modelu zdecentralizowanym; że kodeks nie przesądza wprawdzie postaci modelu gospodarczego, ale dalszy proces decentralizacji będzie przebiegał „obok, czy też niezależnie od kodeksu”<sup>21</sup>. Wydaje się, że krytyka ta nie jest w pełni uzasadniona. Kodeks cywilny nie powinien w żadnym wypadku zajmować się ustalaniem takiego czy innego modelu gospodarczego, gdyż nie jest to jego zadaniem i nie jest on do tego powołany. Jeżeli już chceć za wszelką cenę doszukiwać się jakiegoś

<sup>21</sup> Zobacz A. Rosienkiewicz, A. Stelmachowski — op. cit., s. 86. Jeszcze przed uchwaleniem kodeksu cywilnego A. Stelmachowski (*Polemika z projektem kodeksu cywilnego*, „Państwo i Prawo” 1962, nr 12, s. 1062 i następne) kwestionował celowość jego wydania, m. in. dlatego, że nie zawiera on dostatecznie rozbudowanej regulacji stosunków między jednostkami gospodarki uspołecznionej. Wystąpienie to spotkało się z licznymi głosami polemicznymi (zobacz W. Czachórski — „Państwo i Prawo” 1963, nr 2, s. 310 i następne; S. Szer — „Prawo i Życie” 1963 nr 2; J. Mayzel — „Prawo i Życie” 1963, nr 3).

credo twórców kodeksu w zakresie tematyki „modelowej”, to należałoby chyba zwrócić uwagę na art. 403, który zamieszczony został w księdze III, w tytule IV pod nagłówkiem: „Obowiązek zawierania umów między jednostkami gospodarki uspołecznionej” (będzie jeszcze o nim mowa później). Otóż przepis ten przewiduje w § 1 możliwość powstawania na podstawie właściwych przepisów tzw. stosunków bezumownych między jednostkami gospodarki uspołecznionej, polegających na tym, że z decyzji administracyjnej wynika bezpośredni obowiązek dokonania przez jedną jednostkę świadczenia na rzecz innej jednostki. Jak wiadomo, stosunki bezumowne są charakterystyczne dla scentralizowanych modeli gospodarczych. W modelu mniej lub bardziej zdecentralizowanym mają one, a raczej powinny mieć charakter wyjątkowy. Otóż § 2 wspomnianego art. 403 stwierdza, co następuje: „W razie wątpliwości poczytuje się, że decyzja, która wkłada na oznaczoną jednostkę obowiązek świadczenia na rzecz innej oznaczonej jednostki, zobowiązuje tylko do zawarcia określonej umowy”. Chyba dostatecznie jasno podkreślony został w tym przepisie priorytet stosunków umownych.

Wzrost znaczenia stosunków umownych w gospodarce uspołecznionej znalazł dobitny wyraz w materiałach IV Plenum KC PZPR. I tak umowy między dostawcą a odbiorcą powinny w rosnącej mierze przejmować rolę sterującą nakazów planowych (s. 4 i 90). Postępować będzie proces zmniejszania rozdzielnictwa (s. 7, 38, 66, 90 i 96), co automatycznie sprzyja ugruntowaniu systemu umownego. Zwiększy się rola umów w zakresie koordynacji branżowej (s. 43) itp.<sup>22</sup> Fakt, że kodeks wyposażył Radę Ministrów w daleko idące kompetencje w zakresie wydawania aktów normatywnych niższego rzędu, dotyczących stosunków cywilnoprawnych między jednostkami gospodarki uspołecznionej, a sam ograniczył się niekiedy do sformułowań ogólnych, został w przekonujący sposób wyjaśniony w *Uzasadnieniu ogólnym projektu kodeksu cywilnego oraz przepisów wprowadzających ten kodeks* (Warszawa 1962), w którym na s. 193 czytamy: „Wypowiadając się za objęciem przepisami projektu stosunków majątkowych

<sup>22</sup> Cytowane strony dotyczą zeszytu 8 „Nowych Dróg” z roku 1965 (zobacz przypis 3).

między organizacjami socjalistycznymi Komisja Kodyfikacyjna liczyła się z tym, że jest to zadanie niezmiernie trudne ze względu na pewną płynność form prawnych naszej gospodarki. Toteż przepisy projektu dotyczące tych stosunków zostały ujęte z dużą ostrożnością. Co do niektórych zagadnień projekt ogranicza się do sformułowań o charakterze kierunkowym... Rozwinięcie pewnych zasad ogólnych pozostawia projekt pozaustawowym aktom normatywnym... Szczegółowa reglamentacja obrotu uspołecznionego dotyczy w zasadzie zagadnień, których projektowane uregulowanie można uważać za relatywnie trwałe. Wreszcie, licząc się ze szczególnymi trudnościami, trudnymi nieraz do przewidzenia potrzebami gospodarki narodowej, projekt postanawia w art. 2..." (następuje treść tego przepisu). Sądzę, że te motywy Komisji Kodyfikacyjnej zaakceptowane przez Rząd, skoro zostały przedstawione Sejmowi, wystarczająco wyjaśniają intencję kodyfikatorów.

Prawda, faktycznej realizacji kodeksu cywilnego zagraża pewne niebezpieczeństwo ze strony tradycjonalizmu praktyki. Skoro przepisy kodeksu niekiedy odbiegają od dotychczasowego stanu prawnego, do którego już się przyzwyczajono, a zarazem w kodeksie mieści się furtka, przez którą można stan dotychczasowy utrzymać nadal w mocy, to od razu pojawiają się tendencje, aby skorzystać z art. 2 i w imię „szczegółności potrzeb” obrotu uspołecznionego domagać się zastosowania art. 2 kodeksu<sup>23</sup>. Nie zamierzam twierdzić, że postulaty takie są zawsze nieuzasadnione. Zapewne zajdą wypadki, w których zasługiwać one będą na realizację. Chodzi jednak o to, aby były to wypadki naprawdę wyjątkowe i uzasadnione właśnie szczególnymi okolicznościami, a taką okolicznością nie jest, łatwa zresztą psychologicznie do zrozumienia, tendencja „quieta non movere”.

Na koniec naszych rozważań warto może jeszcze wspomnieć,

---

<sup>23</sup> Zobacz np. artykuły: Z. K. Nowakowski — *Problematyka dostawy i sprzedaży w obrocie uspołecznionym w związku z wejściem w życie kodeksu cywilnego*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1965, nr 6, s. 149 i następne lub A. Hermelin — *W sprawie kar umownych w przyszłych ogólnych warunkach sprzedaży i dostawy w obrocie krajowym*, tamże, s. 154 i następne.

że istnieją już pewne oznaki, iż konstrukcje kodeksowe nie zostaną „zniweczone” przez art. 2 kodeksu cywilnego. Jak o tym będzie jeszcze mowa, kodeks cywilny oparł na innych niż dotychczas zasadach odróżnienie dwóch podstawowych dla obrotu uspołecznionego typów umów: umowy sprzedaży i umowy dostawy. Spowodować by to musiało „odzwyczajenie się” praktyki od dotychczasowego stanu prawnego, opartego przede wszystkim na utrzymanych przez art. IX w mocy ogólnych warunkach dostaw. Otóż pojawiła się już tendencja, aby nowe ogólne warunki zostały wydane łącznie dla obu typów umów, a to z uwagi na rzekomą sztuczność i brak dostatecznego uzasadnienia dystynkcji przyjętej w kodeksie. We wspomnianej już uchwale Rady Ministrów nr 97 z 27 kwietnia 1965 w sprawie upoważnienia naczelných organów administracji państwowej do ustalenia ogólnych warunków dla określonej kategorii umów<sup>24</sup> wyraźnie przewidziano osobno ogólne warunki sprzedaży i ogólne warunki dostaw<sup>25</sup>. Co więcej, według nie opublikowanego pisma ówczesnego Prezesa Rady Ministrów nr 87 z 18 grudnia 1964 możliwość wystąpienia z wnioskiem o skorzystanie z upoważnienia art. 2 kodeksu cywilnego zostaje ograniczona do przypadków rzeczywistej i uzasadnionej konieczności<sup>26</sup>.

#### IV. KODEKS CYWILNY A PROBLEMATYKA HANDLU ZAGRANICZNEGO

Zagadnienie objęte tym tytułem ma z natury rzeczy charakter węższy, bo dotyczy przede wszystkim central handlu zagranicznego, niemniej ze względu na jego gospodarczą wagę należy poświęcić mu kilka uwag ogólnych. Trzeba przede wszystkim

<sup>24</sup> „Monitor Polski” 1965, nr 23, poz. 109.

<sup>25</sup> Zobacz Z. K. Nowakowski — op. cit., s. 150 i następne; Z. Rzepka — *Uprawnienia do ustalania ogólnych warunków dla poszczególnych kategorii umów*, wyd. cyt., s. 168. Zobacz także § 6 zarządzenia cytowanego w przypisie 17, mówiący o tym, że do czasu wydania ogólnych warunków umów dostawy, do umów tych stosuje się odpowiednio ogólne warunki umów sprzedaży, stanowiące załącznik do tego zarządzenia.

<sup>26</sup> Zobacz Z. Rzepka — *Problematyka art. 2 kodeksu cywilnego*, wyd. cyt., s. 32.



stwierdzić, że przepisy kodeksu cywilnego mają w zasadzie moc obowiązującą także dla stosunków handlu zagranicznego, oczywiście o tyle, o ile z uwagi na przepisy międzynarodowego prawa prywatnego dla danego stosunku właściwe jest prawo polskie. O ile mi wiadomo, nie jest w Polsce przewidziane wydanie odrębnego kodeksu cywilnego (czy „handlowego”) dla stosunków z zakresu handlu międzynarodowego. Dowodem tego jest zresztą art. VI przepisów wprowadzających kodeks cywilny, który utrzymuje dla stosunków handlu zagranicznego pewne przepisy uchylonego w stosunkach krajowych kodeksu handlowego, a ponadto wyłącza stosowanie niektórych przepisów nowego kodeksu cywilnego w tych stosunkach. Zwrócono już jednak w polskim piśmiennictwie<sup>27</sup> uwagę na to, że stosowanie tel quel pozostałych przepisów kodeksu do tych stosunków może być połączone z poważnymi trudnościami. Dotyczy to zwłaszcza obrotu handlowego ze światem kapitalistycznym. I tak np. wątpliwe jest stosowanie w tych stosunkach nie tylko tych przepisów kodeksowych, które w swym zasięgu zostały wyraźnie ograniczone po obu stronach do jednostek gospodarki uspołecznionej, lecz również tych przepisów, według których co najmniej po jednej stronie występować musi taka jednostka. Już obecnie zarysował się spór co do stosowania takich przepisów, które odsyłają do kategorii właściwych tylko formacji socjalistycznej (np. zasady współżycia społecznego w PRL lub społeczno-gospodarcze przeznaczenie prawa)<sup>28</sup>. Z uwagi na szczupłe ramy niniejszego referatu ograniczymy się tutaj do zasygnalizowania problemu, który będzie musiał być przedmiotem szczegółowych badań w przyszłości.

<sup>27</sup> Zobacz Cz. Przymusiński — *Kodeks cywilny a międzynarodowy obrót handlowy*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1965, nr 2, s. 33 i następane oraz nr 3, s. 64 i następane.

<sup>28</sup> Zobacz z jednej strony Cz. Przymusiński w artykule cytowanym w przypisie 27, s. 65, z drugiej — J. Łopuski — *Kodeks cywilny a problematyka prawno-morska*. „Państwo i Prawo” 1965, nr 8/9, s. 277 i następane.

## V. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA KODEKSU CYWILNEGO O SZCZEGÓLNYM ZNACZENIU DLA OBROTU USPOŁECZNIONEGO

Chcąc dokonać przeglądu merytorycznych rozstrzygnięć kodeksu cywilnego w zakresie stosunków cywilnoprawnych między jednostkami gospodarki uspołecznionej musimy przede wszystkim zdecydować się na poważne ograniczenie tematyki. Kodeks cywilny jest aktem bardzo obszernym, liczącym 1088 artykułów, przy czym większość z nich dotyczy wszystkich podmiotów stosunków cywilnoprawnych, a więc także jednostek gospodarki uspołecznionej. Nie znaczy to jednak, aby rola i znaczenie tych przepisów były jednakowe. W dalszych zatem rozważaniach zwrócimy uwagę jedynie na te rozwiązania normatywne kodeksu, które z punktu widzenia obrotu uspołecznionego wysuwają się na plan pierwszy. Po wtóre trzeba zaznaczyć, że nie może być — z uwagi na rozmiary niniejszego referatu — mowy nawet o pobieżnej analizie tych rozwiązań. Dalsze uwagi będą więc miały charakter raczej rzucenia pewnego snopa światła na gąszcz przepisów kodeksowych.

Naszą „podróż” po kodeksie rozpoczniemy od pewnych założeń podstawowych.

### 1. *Klauzule generalne*<sup>29</sup>

Nowoczesne akty kodyfikacyjne z zakresu prawa cywilnego nie mogą się obejść bez tzw. klauzul generalnych, których istota, z grubsza rzecz ujmując, polega na tym, że zawierają one pewne określenia ogólne, wymagające oceny ze strony organu stosującego prawo i zapewniające przez to elastyczność w normowaniu stosunków społecznych. Cechą charakterystyczną nowego kodeksu jest np. znaczny wzrost przepisów odsyłających do tzw. zasad współżycia społecznego<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Zobacz A. Stelmachowski — *Klauzule generalne w kodeksie cywilnym*. „Państwo i Prawo” 1965, nr 1, s. 5 i następne oraz 1966, nr 3, s. 470 i następne.

<sup>30</sup> Zobacz A. Wolter — *Rola zasad współżycia społecznego w nowych kodeksach*. „Nowe Prawo” 1964, nr 11, s. 1031 i następne.

Kategoria ta, która według dość powszechnie przyjętej tezy nawiązuje do zasad moralności socjalistycznej, nie ma większego znaczenia w stosunkach prawnych, w których po obu stronach występują jednostki gospodarki uspołecznionej, a więc pewne organizacje, a nie ludzie jako podmioty obowiązków i praw. Dla interesujących nas tutaj stosunków pierwszorzędne znaczenie mają natomiast inne kategorie zaliczane do klauzul generalnych, a w szczególności:

1. Zasady ustroju i cele Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, które zgodnie z art. 4 kodeksu winny być podstawą wykładni i stosowania przepisów prawa cywilnego.

2. Społeczno-gospodarcze przeznaczenie prawa. Kategoria ta służy w kodeksie cywilnym do określenia zakresu uprawnień wynikających dla podmiotu uprawnionego z danego prawa (np. według art. 140 właściciel może korzystać z rzeczy zgodnie ze społeczno-gospodarczym przeznaczeniem prawa), przy czym czynienie ze swego prawa użytku, który byłby sprzeczny z jego społeczno-gospodarczym przeznaczeniem, jest uważane za działanie bezprawne, nie korzystające z ochrony (tzw. nadużycie prawa — art. 5 kodeksu cywilnego). Wreszcie należy zaznaczyć, że cel społeczno-gospodarczy jest jednym z zasadniczych elementów określających sposób wykonania zobowiązania przez dłużnika oraz współdziałania wierzyciela przy tym wykonywaniu (art. 354 kodeksu). Jak to słusznie podkreślono już w doktrynie<sup>31</sup>, z przepisów odwołujących się do społeczno-gospodarczego przeznaczenia prawa wynika, że w stosunkach cywilnoprawnych nie może być pomijany interes społeczny oraz że wszystkie prawa majątkowe muszą być traktowane funkcjonalnie, czyli z uwzględnieniem ich przeznaczenia w naszym ustroju społeczno-gospodarczym. Nie wymaga chyba szczególnego uzasadnienia, jak dużą rolę klauzula ta odgrywać powinna w obrocie uspołecznionym, w którym występują podmioty reprezentujące własność społeczną.

3. Według art. 386 kodeksu: „...jednostki gospodarki uspołecznionej powinny ze sobą współdziałać zarówno przy zawieraniu

<sup>31</sup> Zobacz A. Stelmachowski — op. cit., s. 17 i następne; J. Kruzszevska, T. Jackowski — op. cit., s. 35.

umów, jak i przy ich wykonywaniu, mając na względzie obowiązki wynikające z narodowych planów gospodarczych, ekonomiczność produkcji i obrotu oraz zabezpieczenie gospodarki narodowej przed stratami". Przepis będący kodyfikacyjnym ujęciem zasad stosowanych od dawna w orzecznictwie arbitrażowym charakteryzuje szczególnie plastycznie specyfikę stosunków zobowiązaniowych istniejących w sektorze socjalistycznym, a wynikających z zawartych umów. Cechować je winno współdziałanie obu stron zarówno w stadium zawierania, jak i realizacji umowy<sup>32</sup>, a nie antagonistyczna walka; kierowanie się zadaniami planowymi jako zasadniczymi wytycznymi działania, przy czym zadania te powinny być wykonywane w sposób zapewniający maksimum gospodarności.

Do zasad gospodarki planowej nawiązuje także art. 141 kodeksu, dotyczący według swego sformułowania jedynie mienia ogólnonarodowego, a nakładający na zarządców wydzielonych części tego mienia obowiązek takiego zarządzania, aby zapewnione było najlepsze wykonanie zadań, ze względu na które został im powierzony zarząd.

## 2. Specjalna zdolność prawna osób prawnych

W ścisłym związku z planowym charakterem naszej gospodarki narodowej jako gospodarki socjalistycznej pozostaje zakres zdolności prawnej osób prawnych, czyli zakres praw i obowiązków, których osoby te mogą być podmiotem. Stosownie do art. 36 kodeksu zdolność ta nie obejmuje nie tylko praw i obowiązków wyłączonych przez ustawę lub przez oparty na niej statut, ale — i to jest właśnie najistotniejsze — także praw i obowiązków, które nie są związane z zakresem zadań danej osoby prawnej. Mimo że przepis ten w sposób generalny dotyczy wszystkich osób prawnych, to oczywiście w praktyce będzie on

<sup>32</sup> Niektóre perspektywy, które w praktyce mogą wynikać z zastosowania art. 386 kodeksu, przedstawia H. Dawidowicz — *Kilka uwag w związku z wejściem w życie kodeksu cywilnego*, wyd. cyt., s. 37 i następane; dotyczą one w szczególności obowiązków jednostek gospodarki społecznej w stadium przed zawarciem umowy.

miał znaczenie przede wszystkim dla osób prawnych będących jednostkami gospodarki uspołecznionej. Charakterystyczną dla nowego kodeksu cechą jest dążność do tego, aby realizacja nawet podstawowej zasady nie prowadziła do naruszenia uzasadnionych interesów strony będącej w dobrej wierze. Dlatego też wspomniany przepis stwierdza w swej końcowej części, że ograniczenie zdolności prawnej osoby prawnej, o którym była mowa, nie wpływa na ważność czynności prawnej, chyba że druga strona wiedziała, iż czynność dotyczy praw i obowiązków nie związanych z zakresem zadań danej osoby prawnej<sup>33</sup>.

### 3. Ochrona własności społecznej

Kodeks cywilny zrywa z formalnie jednolitym ujęciem prawa własności, tak charakterystycznym dla prawodawstwa państw eksploatatorskich. Artykuł 44 kodeksu cywilnego wyraźnie odróżnia mienie społeczne w różnych jego formach (mienie ogólnonarodowe, mienie spółdzielcze i mienie organizacji społecznych ludu pracującego), mienie indywidualne i mienie osobiste obywateli. Z tego odróżnienia wyciągnięte są dalsze konsekwencje w przepisach szczegółowych kodeksu, przy czym m. in. różnice te zmierzają właśnie do szczególnej ochrony mienia społecznego. Nie tutaj miejsce na omawianie tych przepisów, skoro dotyczą one nie tylko stosunków między jednostkami gospodarki uspo-

<sup>33</sup> Pomijam tu problematykę związaną z kwestią, jakie jednostki organizacyjne korzystają z przymiotu osobowości prawnej, gdyż w zakresie przedsiębiorstw państwowych, ich zjednoczeń oraz banków państwowych (to samo dotyczy spółdzielni i ich związków) sprawa ta nie budzi najmniejszej wątpliwości, skoro art. 33, § 1 kodeksu wyraźnie stwierdza ich osobowość prawną, a tylko te rodzaje jednostek gospodarki uspołecznionej nas tutaj bezpośrednio interesują. Ograniczmy się więc do stwierdzenia, że właśnie w kwestii osobowości prawnej innych jednostek gospodarki uspołecznionej, w szczególności państwowych jednostek i zakładów budżetowych oraz niektórych organizacji społecznych ludu pracującego, regulacja kodeksowa zawiodła, utrzymując dotychczasowy wadliwy stan prawny. Tezę tę starałem się wykazać w głosie opublikowanej w „Orzecznictwie Sądów Polskich i Komisji Arbitrażowych” 1965, nr 5, s. 205 i następne. Również A. Rosienkiewicz i A. Stelmachowski — op. cit., s. 87, mówią wprost o „zauku bez wyjścia”.

lecznionej. Dla obrotu uspołecznionego znaczenie kierunkowe ma przepis art. 129, według którego przy tłumaczeniu i stosowaniu przepisów kodeksu cywilnego należy mieć na względzie, że własność społeczna jako podstawa ustroju Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej pozostaje pod szczególną ochroną prawa, oraz art. 355, § 2, według którego przy zobowiązaniach dotyczących mienia społecznego należyta staranność, do której zobowiązany jest dłużnik, „określa się przy uwzględnieniu obowiązku szczególnej ochrony tego mienia”. Ze względu na brak miejsca pominąć tu musimy liczne przepisy, które dotyczą już kwestii bardziej szczegółowych, jak terminów przedawnienia, niemożności nabycia nawet w dobrej wierze niektórych rzeczy ruchomych stanowiących własność państwową itp. Należy tylko ogólnie podkreślić, że w ochronie własności państwowej kodeks idzie niekiedy dalej aniżeli wtedy, gdy w grę wchodzi inne formy własności społecznej, oraz że szczególną ochronę zapewnia przedmiotom majątku trwałego<sup>34</sup>.

#### 4. Zasada jednolitego funduszu własności państwowej

Kodeks cywilny, po raz pierwszy zresztą w Polsce w postaci wyraźnego przepisu, wypowiedział zasadę jednolitego funduszu własności państwowej, według której „socjalistyczna własność ogólnonarodowa (państwowa) przysługuje niepodzielnie Państwu” (art. 128, § 1). Jednak państwo jako takie nie występuje w obrocie cywilnoprawnym, lecz działa bądź jako tzw. Skarb Państwa, gdy chodzi o te części mienia ogólnonarodowego, które nie pozostają pod zarządem innych państwowych osób prawnych (art. 34), bądź też poprzez inne państwowe osoby prawne, a więc przede wszystkim przedsiębiorstwa państwowe, ich zjednoczenia oraz banki państwowe. Jednym z centralnych problemów socjalistycznego prawa cywilnego jest to, czy i jakie uprawnienia przysługują tym państwowym osobom prawnym względem powierzonych im zarządowi części mienia ogólnonarodowego. Sprawę tę reguluje kodeks cywilny w sposób bardzo radykalny, stwierdzając w art. 128, § 2, że „w granicach swej zdolności prawnej

<sup>34</sup> Zobacz np. artykuły 171, 177, 223, § 3 i inne.

państwowe osoby prawne wykonują w imieniu własnym względem zarządzanych przez nie części mienia ogólnonarodowego uprawnień płynące z własności państwowej". Prosta konsekwencją takiego rozstrzygnięcia jest konieczność odmiennego, aniżeli w stosunkach między podmiotami, ujęcia umowy sprzedaży, gdy zawarta została między państwowymi jednostkami organizacyjnymi. Podczas gdy w innych wypadkach sprzedawca zobowiązuje się przenieść na kupującego własność rzeczy i wydać mu rzecz (art. 535, § 1), to przy sprzedaży między państwowymi jednostkami organizacyjnymi sprzedawca zobowiązuje się wydać kupującemu rzecz i pozostawić ją do wyłącznej jego dyspozycji. Nie dochodzi tu do zmiany osoby właściciela, którym nadal pozostaje państwo. Przytoczone wyżej przepisy już obecnie stały się przedmiotem ostrej kontrowersji, przy czym poglądy poszczególnych autorów bardzo się różnią. W oparciu o literalne brzmienie reprezentowane jest stanowisko, że państwowa osoba prawna nie ma żadnych własnych uprawnień do przydzielonych części mienia ogólnonarodowego<sup>35</sup> bądź — ostrożniej — że nie ma żadnych własnych praw, które mogłyby być przeciwstawiane własności państwowej<sup>36</sup>. Na drugim krańcu stoi pogląd przyznający państwowym osobom prawnym własność w rozumieniu prawa cywilnego, podczas gdy państwu przysługuje własność w sensie ekonomicznym (podobnie jak np. w spółkach akcyjnych, gdzie właścicielem cywilnoprawnym jest spółka jako osoba prawna, ale ekonomicznie rzecz ujmując mienie tej spółki należy do jej akcjonariuszy)<sup>37</sup>. Między tymi skrajnymi poglądami

<sup>35</sup> Zobacz M. Madey — *Stosunki własnościowe przedsiębiorstw państwowych*, Warszawa 1964, s. 97 i następne oraz 174 i następne; teza ta została zakwestionowana w recenzjach powyższej pracy opracowanych przez St. Grzybowskiego — „Państwo i Prawo” 1964, nr 11, s. 784 i następne oraz A. Stelmachowskiego — „Nowe Prawo” 1965, nr 1, s. 53 i następne.

<sup>36</sup> Zobacz J. Wasilkowski — *Zarys prawa rzeczowego*, Warszawa 1963, s. 37 i następne oraz tegoż — *Pojęcie własności w świetle kodeksu cywilnego*. „Państwo i Prawo” 1965, nr 12, s. 821 i następne.

<sup>37</sup> Zobacz S. Buczkowski — *Przedsiębiorstwo państwowe a jego majątek w świetle przepisów kodeksu cywilnego*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1965, nr 3, s. 57 i następne.

mieszczą się poglądy pośrednie, jak np. przyznający państwowym osobom prawnym tzw. zarząd operatywny stanowiący *sui generis* prawo o charakterze podobnym do praw rzeczowych<sup>38</sup>, bądź uznające, że państwowe osoby prawne nie będąc właścicielami powierzonego im mienia są jednak w stosunku do wszystkich podmiotów poza państwem „uważane” za właściciela<sup>39</sup>. Nie tu miejsce na zajmowanie stanowiska w tej niezwykle trudnej kwestii, tym bardziej że dyskusja dopiero się rozpoczęła. Wystarczy tylko zaznaczyć, że przyczyną rozbieżności jest opozycja przeciw literalnej wykładni tekstu art. 128, § 2 kodeksu, skoro trudno pogodzić brak jakichkolwiek własnych uprawnień z konstrukcją osobowości prawnej. Osoba prawna bez żadnych własnych praw — to zaprzeczenie tradycyjnej koncepcji osobowości prawnej, zwłaszcza gdy w kodeksie wielokrotnie mowa jest o odpowiedzialności państwowej osoby prawnej za długi<sup>40</sup>.

### 5. System umowny

Jak już była o tym mowa w rozdziale II 3, kodeks cywilny nie przesądza o takim czy innym układzie modelu gospodarczego, gdyż nie jest to jego zadaniem. Jednakże wyciągając normatywne wnioski z faktycznie istniejących stosunków w gospodarce społecznej stara się on umocnić znaczenie i rolę umów w tym sektorze.

Już poprzednio była mowa o takich przepisach, jak art. 384 przewidujący możliwość wydawania w drodze aktów normatyw-

<sup>38</sup> Zobacz J. Wiśniewski — *Prawo cywilne*, Warszawa 1964, s. 154 i następne; S. Wójcik — *Windykacyjna ochrona własności w polskim prawie cywilnym*, Kraków 1965, s. 42 i następne.

<sup>39</sup> Zobacz St. Grzybowski — *Sytuacja prawna mienia ogólnonarodowego w kodeksie cywilnym*. „Państwo i Prawo” 1965, nr 4, s. 527 i następne, a zwłaszcza tenże — *O stosunkach cywilno-prawnych na tle zasady jednolitej własności państwowej*. „Studia Cywilistyczne”, Kraków 1966, t. VIII, s. 39 i następne.

<sup>40</sup> Zobacz np. art. 40 lub 420 kodeksu. Na zbyt radykalne ujęcie zasady jednolitego funduszu własności państwowej zwraca również uwagę A. Ohanowicz — op. cit., s. 78, zaznaczając, że odmienna regulacja dotycząca statków morskich zawarta jest w utrzymanym nadal w mocy art. 14 kodeksu morskiego z roku 1961.



nych niższego rzędu ogólnych warunków czy wzorów dla określonych kategorii umów lub o art. 386 statuującym obowiązek współdziałania jednostek gospodarki społeczniionej przy zawieraniu i wykonywaniu umów. Tutaj należy kilka uwag poświęcić przede wszystkim przepisom art. 397—404, regulującym obowiązek zawierania umów między jednostkami gospodarki społeczniionej<sup>41</sup>. Przepisy te są interesujące nie tylko ze względu na meritum, ale i dlatego, że rzucają one charakterystyczne światło na metodę podejścia twórców kodeksu cywilnego do stosunków „w pionie” między wspomnianymi jednostkami. Jak wiadomo, stosunki w poziomie są w dużym stopniu zależne od stosunków w pionie. I tak np. zawarcie umowy sprzedaży czy dostawy zależy niejednokrotnie od uprzedniego uzgodnienia dostaw na szczeblu nadrzędnym. Z tego uzgodnienia dostawy wynika dla jednej strony, rzadziej dla obu stron, obowiązek zawarcia umowy. Otóż kodeks cywilny zajmuje się tylko stosunkami w poziomie i zawiera po raz pierwszy syntetyczne przepisy dotyczące wykonania obowiązku zawarcia umowy (dotychczas zagadnienia te były regulowane częściowo przy niektórych typach umów), natomiast nie określa, kiedy taki obowiązek powstaje, bo to już kwestia stosunków w pionie, które wykraczają poza sferę działania prawa cywilnego. To stanowisko znalazło wyraz w redakcji poszczególnych przepisów. I tak np. naczelny artykuł 397 rozpoczynający tytuł IV księgi III kodeksu, który to tytuł poświęcony jest obowiązkowi zawierania umów przez jednostki gospodarki społeczniionej, ma następującą redakcję: „Jeżeli na podstawie właściwych przepisów włożony został na oznaczoną jednostkę gospodarki społeczniionej obowiązek zawarcia z inną oznaczoną jednostką gospodarki społeczniionej umowy sprzedaży, umowy dostawy lub umowy o inne świadczenie z jednoczesnym określe-

<sup>41</sup> Zobacz S. Buczkowski — *Problematyka obrotu społeczniionego w kodeksie cywilnym*, wyd. cyt., s. 486 i następne; J. Kruszevska, T. Jackowski — *Stosunki umowne jednostek gospodarki społeczniionej w kodeksie cywilnym*. „Palestra” 1965, nr 1, s. 51 i następne. Zagadnienie obowiązku zawarcia umowy znalazło swój wyraz także w materiałach IV Plenum KC PZPR (zobacz „Nowe Drogi” 1965, nr 8, s. 48).

niem przedmiotu dostawy oraz terminu, w ciągu którego umowa ma być zawarta, drugiej stronie przysługuje roszczenie o zawarcie umowy". Konstrukcja jest więc następująca: sam obowiązek zawarcia umowy wynikać musi z odpowiedniego aktu prawnego, opartego na przepisach z innych gałęzi prawa, nie z prawa cywilnego. Jeżeli teraz taki obowiązek został włożony na konkretną jednostkę gospodarki uspołecznionej, to oznacza to, że jednostka ta obowiązana jest umowę tę zawrzeć, przy czym obowiązek ten ma już charakter cywilnoprawny i może być wymuszony w drodze tzw. sporu przedumownego rozstrzyganego przez państwowe komisje arbitrażowe. Sposób realizacji tego obowiązku i sposób jego dochodzenia w drodze sporu przedumownego został bliżej określony w omawianych przepisach kodeksu, które pod tym względem są uogólnieniem doświadczeń wynikających ze stosowania dotychczasowych aktów normatywnych przy uwzględnieniu bogatej i niejednokrotnie twórczej praktyki arbitrażowej. W tytule analizowanym znalazł się również omówiony już przez nas uprzednio art. 403, który przewiduje możliwość tzw. stosunków bezumownych, kiedy to z opartego na właściwych przepisach aktu administracyjnego wynika nie obowiązek zawarcia umowy, ale od razu obowiązek spełnienia określonego świadczenia przez jedną jednostkę gospodarki uspołecznionej na rzecz innej jednostki<sup>42</sup>. § 2 tego artykułu statuuje, że in dubio z aktu takiego wynika tylko obowiązek zawarcia umowy, co dość wyraźnie charakteryzuje stanowisko kodeksu cywilnego przyznającego priorytet stosunkom umownym. Kodeks nie pominął również dalszej istotnej z uwagi na planowość naszej gospodarki kwestii, mianowicie wypadku, gdy z opartego na właściwych przepisach aktu powołanego do tego organu administracji gospodarczej wynika obowiązek zmiany lub rozwiązania już zawartej umowy albo zmiany lub zaniechania wykonania świadczenia wynikającego z istniejącego stosunku zobowiązaniowego. Artykuł 404 każe w takim wypadku stosować odpowiednie przepisy o obowiązku zawarcia umowy czy o obowiązku wykonania świad-

<sup>42</sup> Zobacz np. art. 7 i 8 dekretu z 16 maja 1956 r. o umowach dostawy pomiędzy jednostkami gospodarki uspołecznionej. „Dziennik Ustaw” nr 16, poz. 37.

czenia bezumownego. Można mieć wątpliwości, czy takie uregulowanie jest wystarczające.

Z systemem umownym w gospodarce uspołecznionej dość ściśle wiąże się problematyka realnego wykonania świadczeń zastrzeżonych w tych umowach. Jednym ze środków, który ma być skutecznym bodźcem do tego celu, są tzw. kary umowne. Zagadnieniu kar umownych kodeks poświęca trzy, zresztą bardzo syntetycznie ujęte, przepisy (art. 483—485) uznając, że w zasadzie kara umowna jest dodatkowym zastrzeżeniem umownym, a więc powinna wynikać z umowy. Jednakże i tutaj kodeks liczy się z istniejącym stanem rzeczy, w którym obowiązek zapłacenia kary w razie niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania wynika wprost z przepisów różnych aktów normatywnych z zakresu tzw. ustawodawstwa gospodarczego. Otóż w takim wypadku art. 485 każe odpowiednio stosować przepisy o karze umownej, chociaż źródłem obowiązku jej zapłaty nie jest umowa<sup>43</sup>.

### 6. Problematyka cen<sup>44</sup>

Jedną z charakterystycznych cech naszego modelu gospodarczego jest znaczne ograniczenie stron zawierających umowę w swobodzie ustalenia ceny za dostarczone dobro czy świadczoną usługę. Na tym tle powstał bardzo skomplikowany system przepisów prawnych dotyczących ustalania cen przez powołane do

---

<sup>43</sup> Na tle przepisów kodeksu o karach umownych powstały już wątpliwości, czy należność kary umownej jest niezależna od powstania szkody u wierzyciela, czy też szkoda taka musi być wykazana, a obojętna jest tylko wysokość szkody (zobacz W. Czachórski — *Odpowiedzialność kontraktowa i jej stosunek do odpowiedzialności deliktowej wg kodeksu cywilnego*. „Nowe Prawo” 1964, nr 10, s. 956). Przyjęcie drugiej wykładni zaktualizowało od razu problem skorzystania z art. 2 kodeksu dla stosunków obrotu uspołecznionego (zobacz A. Hermelin w pracy cytowanej w notce 23).

<sup>44</sup> Zobacz P. Bubińska — *Skutki cywilno-prawne ustalania cen w obrocie uspołecznionym*, Warszawa 1965, zwłaszcza s. 214 i następne. Rola cen w gospodarce uspołecznionej została szeroko przeanalizowana w materiałach IV Plenum KC PZPR („Nowe Drogi” 1965, nr 8, s. 4, 68, a zwłaszcza 87 i następne).

tego organy państwowe. Jest to dziedzina prawa administracyjnego, a nie prawa cywilnego. Ale to ostatnie prawo musi się zająć jednym niezmiernie ważnym zagadnieniem o charakterze już cywilistycznym, a mianowicie jaki wpływ ma ogólnie ustalona cena na umowne obowiązki stron. I tu znów kodeks cywilny stara się dać ujęcie syntetyczne, regulujące kwestie związane z różnego typu cenami. W szczególności kodeks odróżnia ceny sztywne, maksymalne, minimalne i wynikowe. Regulacja tej problematyki nastąpiła w tytule normującym umowę sprzedaży (art. 536—542), ale przepisy te winny być analogicznie stosowane w niektórych innych kategoriach umów, jak umowa dostawy (art. 612), kontraktacji (art. 613, § 3), o dzieło (art. 628, § 2), najmu (659, § 2) itd. Do szczególnie ważnych w tej dziedzinie należy pytanie, jaki skutek ma umówienie ceny niezgodnej z ustaloną na podstawie właściwych przepisów. Otóż nie wchodząc w szczegóły można stwierdzić, że w zasadzie cena ustalona wchodzi w miejsce ceny umówionej. Zagadnienie to wiąże się z następną już kwestią.

### *7. Sankcja czynności prawnej sprzecznej z ustawą*

Jednym z podstawowych prawideł tradycyjnej cywilistyki jest to, że czynność prawna sprzeczna z bezwzględnie obowiązującym przepisem prawnym jest nieważna. Jeżeli nieważnością z tego tytułu dotknięta jest tylko część czynności prawnej, to zależnie od okoliczności nieważna jest tylko ta część czynności prawnej albo też cała czynność. Otóż znów jedną z właściwych gospodarcze socjalistycznej cech jest fakt, że nie zawsze stosowana jest sankcja nieważności. Przejaw tej cechy widzieliśmy w związku z naruszeniem przepisów o cenach; jeżeli dla przykładu strony w umowie ustaliły cenę inną od obowiązującej ceny sztywnej, to nie ma to wpływu na ważność umowy, lecz następuje substytucja ceny wynikającej z obowiązujących przepisów w miejsce wadliwej ceny umownej. Ta nowa zasada została w kodeksie zgeneralizowana. W artykule 58, § 1 czytamy: „Czynność prawna sprzeczna z ustawą albo mająca na celu obejście ustawy jest nieważna, chyba że właściwy przepis przewiduje

inny skutek, w szczególności ten, że na miejsce nieważnych postanowień czynności prawnej wchodzi odpowiednie przepisy ustawy". Że przepis ten ujęty generalnie odgrywać będzie szczególną rolę w stosunkach między jednostkami gospodarki uspołecznionej, o tym przekonuje dotychczasowe doświadczenie z praktyki orzecznictwa arbitrażowego.

### 8. Przyspieszenie obrotu uspołecznionego

Jednym z postulatów prawidłowej gospodarki socjalistycznej jest możliwe przyspieszenie obrotu gospodarczego, w szczególności popieranie wszystkiego, co wpływa na szybkość rotacji środków obrotowych. Również przepisy kodeksu nastawione są na realizację tego postulatu. Jednym ze środków zmierzających do tego celu jest skrócenie różnego rodzaju terminów w wypadku, gdy w grę wchodzi stosunki między jednostkami gospodarki uspołecznionej. Oto kilka przykładów:

A. Podczas gdy w stosunkach, w których co najmniej jedną stroną jest podmiot nie będący jednostką gospodarki uspołecznionej, podlegającą orzecznictwu komisji arbitrażowych, najdłuższy termin przedawnienia wynosi lat 10, to w stosunkach między takimi jednostkami termin ten skrócony jest do jednego roku (wyjątkowo jest dłuższy, jedyny wyjątek kodeksowy, to art. 223, § 3, według którego roszczenie o wydanie rzeczy ruchomej stanowiącej przedmiot urządzenia trwałego przedawnia się z upływem lat 10). Warto przy tym zaznaczyć, że także pod wieloma innymi względami instytucja przedawnienia jest inaczej uregulowana, gdy w grę wchodzi stosunki, w których po obu stronach występują jednostki gospodarki uspołecznionej podlegające orzecznictwu państwowych komisji arbitrażowych (zobacz art. 117, § 2; 118; 123, § 2; 125, § 2; 411, pkt 3)<sup>45</sup>. Odnośne przepisy kodeksu są normatywnym ujęciem zasad, do których doszła praktyka arbitrażowa. Jak już kilkakrotnie stwierdziliśmy, rola tej praktyki dla kodeksowego ujęcia stosunków mię-

<sup>45</sup> Zobacz A. Wolter, Z. Policzkiwicz-Zawadzka — *Przedawnienie roszczeń według kodeksu cywilnego*. „Państwo i Prawo” 1965, nr 3, s. 373 i następn.

dzy jednostkami gospodarki uspołecznionej była bardzo duża, co potwierdza jedno z założeń przyjętej w kodeksie metody regulowania tylko tych spraw, które wykazały dostateczną stabilność.

B. Niezmiernie, a może nawet przesadnie krótkie są terminy rozwikłania różnych spraw wynikających przy realizacji omówionego już wyżej obowiązku zawarcia przez jednostki gospodarki uspołecznionej umów (zobacz art. 398, § 2; 399, § 2; 400; 402).

C. Kupujący traci uprawnienia z tytułu rękojmi za wady fizyczne rzeczy sprzedanej, jeżeli nie zgłosi reklamacji; termin tej reklamacji wynosi w zasadzie 1 miesiąc; w stosunkach między jednostkami gospodarki uspołecznionej wadę należy zgłosić niezwłocznie po jej dostrzeżeniu (zobacz art. 563).

Takich przykładów można podać więcej.

#### VI. INSTYTUCJE KODEKSWE O SZCZEGÓLNYM ZNACZENIU DLA OBROTU USPOŁECZNIONEGO

Ostatnim tematem naszych uwag będzie krótka charakterystyka tych instytucji prawa cywilnego, które zostały uregulowane w kodeksie cywilnym i bądź są wyraźnie zastrzeżone wyłącznie dla stosunków między jednostkami gospodarki uspołecznionej, bądź też w tych stosunkach odgrywają w praktyce szczególną rolę. Chodzi tu przede wszystkim o poszczególne rodzaje stosunków zobowiązaniowych, których unormowanie zawierają przepisy księgi III kodeksu, poświęconej zobowiązaniom.

##### 1. Sprzedaż i dostawa

W kodeksie cywilnym podjęta została próba przeprowadzenia jakiejś rozsądnej dystynkcji między tymi dwiema postaciami umów, zmierzających do przeniesienia własności (a gdy chodzi o umowy między jednostkami organizacyjnymi państwowymi — do wydania rzeczy i pozostawienia jej do wyłącznej dyspozycji kupującego). Dotychczas sprawa odróżnienia tych dwóch umów należała do szczególnie spornych<sup>46</sup>. Według kodeksu dostawa

<sup>46</sup> Zobacz Z. K. Nowakowski — *Umowa dostawy*, Warszawa 1960, s. 36 i następn.

tym się ma różnić od sprzedaży, że dostawcą może być tylko producent, przedmiotem dostawy tylko rzeczy oznaczone co do gatunku (a więc nie rzeczy oznaczone indywidualnie), dostarczenie wyprodukowanych rzeczy winno następować częściami lub periodycznie, wreszcie przepisy o dostawie ograniczone są w swym zasięgu wyłącznie do stosunków, w których po obu stronach występują jednostki gospodarki uspołecznionej. Z bardziej szczegółowych przepisów o dostawie (zobacz art. 605—612) wynika, że niekiedy odbiorcy przysługuje w pewnym zakresie prawo do kontroli procesu produkcji. Mówiąc najogólniej, umowa dostawy w ujęciu kodeksowym, będąc odmianą umowy sprzedaży, czego dowodem jest to, że w braku odmiennych przepisów stosuje się do niej przepisy o sprzedaży (art. 612), zawiera pewne elementy zbliżające ją do umowy o dzieło. Czy ta próba rozróżnienia dwóch rodzajów umów zda egzamin życiowy, wykaże dopiero przyszłość.

Co się tyczy umowy sprzedaży, to tradycyjne przepisy regulujące tę, w gospodarce towarowo-pieniężnej najważniejszą, postać umowy zobowiązaniowej zostały w kodeksie poważnie rozbudowane, właśnie sub specie potrzeb obrotu uspołecznionego i w oparciu o dotychczasową praktykę tego obrotu. Już wyżej (rozdział V, 4) podkreślono, że kodeks zawiera dwie definicje sprzedaży: jedną aktualną dla sprzedaży między państwowymi jednostkami organizacyjnymi, kiedy sprzedaż nie powoduje zmiany właściciela, drugą dla wszystkich pozostałych stosunków. Tutaj należy jeszcze zwrócić uwagę na takie przepisy, jak art. 550 zezwalający, aby w stosunkach między jednostkami gospodarki uspołecznionej zastrzeżona została na rzecz kupującego wyłączność polegająca bądź na tym, że sprzedawca nie będzie dostarczał rzeczy określonego rodzaju innym osobom, bądź na tym, że kupujący będzie jedynym odprzedawcą zakupionych rzeczy na oznaczonym obszarze, lub art. 553, według którego w stosunkach między jednostkami gospodarki uspołecznionej kupujący może przed terminem dostarczenia rzeczy lub ich części odstąpić z ważnych powodów od umowy co do całości rzeczy sprzedanych lub ich części wypłacając sprzedawcy odpowiednie odszkodowanie (ochrona rynku konsumenta i zapobieganie two-

zeniu zbędnych remanentów). Zaostrzona została odpowiedzialność sprzedawcy z tytułu rękojmi za wady rzeczy, przy czym przepisom o tej odpowiedzialności w stosunkach między jednostkami gospodarki uspołecznionej lub w stosunkach, w których jedna ze stron jest taką jednostką, nadano charakter bezwzględnie obowiązujący, tzn. że strony nie mogą w umowie ograniczyć lub wyłączyć tej odpowiedzialności, chyba że upoważnia je do tego szczególnie przepis (art. 558, § 1). Rozszerzony został zakres uprawnień kupującego w ramach tej rękojmi (zobacz np. art. 560—562). Po raz pierwszy zostały kodyfikacyjnie ujęte przepisy o gwarancji (art. 577—582) polegającej w zasadzie na tym, że sprzedawca zobowiązany jest do usunięcia wad fizycznych rzeczy lub do dostarczenia rzeczy wolnej od wad, jeżeli wady te ujawnią się w ciągu terminu określonego w gwarancji. Po raz pierwszy też w sposób wyraźny rozgraniczono instytucję gwarancji od rękojmi za wady fizyczne rzeczy; oto według art. 579 kupujący, który otrzymał gwarancję, może wykonać uprawnienia z tytułu rękojmi dopiero wtedy, gdy sprzedawca we właściwym czasie nie uczyni zadość obowiązkom wynikającym z gwarancji. Przepisy dotyczące gwarancji stosuje się także w wypadku, gdy sprzedawca, który nie jest wytwórcą rzeczy sprzedanej, dał kupującemu dokument gwarancyjny wystawiony przez wytwórcę (art. 582). Jak więc z tego pobieżnego przeglądu widać, kodeks cywilny starał się w granicach swoich możliwości dostarczyć instrumentów walki o lepszą jakość towaru. Należy przy tym podkreślić, że omówione przepisy stosuje się analogicznie także przy umowie dostawy.

## 2. Kontraktacja

Za duże osiągnięcie kodeksu należy uważać ujęcie w ramy przepisów kodeksowych umowy kontraktacji, która dotychczas nie była regulowana w sposób generalny poza wzorami umów dla kontraktacji poszczególnych produktów rolnych czy hodowlanych, a której znaczenie w rolnictwie stale wzrasta. Brak ogólnych zasad był przyczyną trudności w praktyce. Według art. 613, § 1 kodeksu, prowadzący gospodarstwo rolne, ogrodnicze



lub hodowlane (producent) zobowiązuje się przez zawarcie umowy kontraktacyjnej wytworzyć i dostarczyć jednostce gospodarki uspołecznionej (kontraktującemu) oznaczoną ilość produktów rolnych lub hodowlanych określonego rodzaju, a kontraktujący zobowiązuje się te produkty odebrać w terminie umówionym, zapłacić oznaczoną cenę oraz spełnić określone świadczenia dodatkowe, wśród których szczególną rolę odgrywają takie, jak zapewnienie możliwości nabycia oznaczonych środków produkcji, pomoc agro- lub zootechniczna, premie pieniężne i rzeczowe itp. Jak więc z powyższego określenia kodeksowego wynika, przepisy o kontraktacji mają o tyle doniosłe znaczenie dla sektora uspołecznionego, że kontraktującym może być tylko jednostka gospodarki uspołecznionej.

### 3. Umowa o roboty budowlane

Jednym z wyjątkowo trudnych problemów kodyfikacyjnych była kwestia, czy i w jakim zakresie regulacją kodeksową objęte być powinny zagadnienia cywilnoprawne związane z realizacją procesu inwestycyjnego. Jak wiadomo, jest to ta dziedzina naszego życia gospodarczego, w której płynność stosunków jest bardzo duża, a zarazem występuje szczególne powiązanie elementów cywilnoprawnych z elementami innych gałęzi prawa, jak zwłaszcza prawo finansowe i administracyjne. Ostatecznie zwyciężył pogląd, że należy zamieścić w kodeksie jedynie przepisy, i to najbardziej podstawowe, dotyczące umów o roboty budowlane (art. 647 i następne), które to umowy powinny być stosowane analogicznie do umów o wykonanie remontu budynku lub budowli. W ten sposób poza reglamentacją kodeksową pozostały takie umowy typu inwestycyjnego, jak umowy o prace geologiczne, o wykonanie robót geodezyjnych i kartograficznych, o wykonanie prac projektowanych, o nadzór autorski i nadzór inwestorski. Umowa o roboty budowlane ujęta została w kodeksie jako umowa rezultatu, skoro wykonawca zobowiązuje się do oddania przewidzianego w umowie obiektu, wykonanego zgodnie z projektem i zasadami wiedzy technicznej. Trzeba podkreślić, że regulacja kodeksowa jest bardzo ogólnikowa. Po-

mija ona szereg nawet bardzo istotnych elementów (np. stosunek w trójkącie: inwestor — wykonawca — podwykonawca). W tej więc dziedzinie nie obejdziesz się także w przyszłości bez licznych przepisów zawartych w aktach normatywnych niższego rzędu. Należy zaznaczyć, że przepisy kodeksu o umowie o roboty budowlane stosuje się tylko w wypadku, gdy zarówno inwestor, jak i wykonawca są jednostkami gospodarki uspołecznionej.

#### 4. Umowa rachunku bankowego

Zbyt dobrze i powszechnie znana jest rola banku w gospodarce socjalistycznej, aby trzeba tu było tym zagadnieniem bliżej się zajmować. Wystarczy przypomnieć, że bank (przede wszystkim bank państwowy) występuje tu w podwójnym charakterze, z jednej strony — jako kontrahent innych jednostek gospodarki uspołecznionej przechowujący ich środki pieniężne i dokonujący na ich zlecenie rozliczeń pieniężnych, z drugiej strony — jako organ kontroli nad działalnością tych jednostek, i to zarówno w sferze eksploatacji, jak i inwestycji. Tylko pierwszym z tych stosunków zajmuje się prawo cywilne, gdyż w tym zakresie bank i jego klient są względem siebie równorzędni. Tym też tłumaczy się fakt, że w kodeksie cywilnym znalazły się przepisy o umowie rachunku bankowego (art. 725—733)<sup>47</sup>, które określają wzajemne prawa i obowiązki banku i jego klienta. Wprawdzie według tekstu przepisów klientem banku może być w tej dziedzinie każdy podmiot, ale jest rzeczą jasną, że praktyczne znaczenie będzie miała umowa rachunku bankowego przede wszystkim w stosunku bank — jednostka gospodarki uspołecznionej. Jak już była o tym mowa, kodeks nie zajmuje się problematyką rozliczeń pieniężnych między jednostkami gospodarki uspołecznionej, stwierdzając, że przepisy o rachunku bankowym nie uchybiają przepisom o rozliczeniach pieniężnych (art. 733). W piśmiennictwie<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Zobacz L. Rudkowski — *Umowa rachunku bankowego w projekcie kodeksu cywilnego*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1963, nr 2, s. 39 i następane.

<sup>48</sup> Zobacz S. Buczkowski — *Problematyka obrotu uspołecznionego w kodeksie cywilnym*, wyd. cyt., s. 487.

poddano już nie bezzasadnej krytyce fakt, że kodeks całkowicie pominął przepisy o przekazie i o rachunku bieżącym, mimo że dotychczasowe akty normatywne typu kodeksowego przepisy takie zawierały i że nie nastąpiła dezaktualizacja tych instytucji także w obrocie uspołecznionym.

### 5. Wspecjalizowane umowy o świadczenie usług

W kodeksie znalazły się przepisy dotyczące umowy agencji (art. 758—764), komisji (art. 765—773), przewozu (art. 774—793)<sup>49</sup>, spedycji (art. 794—804) czy składu (art. 853—859). Mimo braku szczególnego zastrzeżenia, kontrahentami tych umów będą najczęściej jednostki gospodarki uspołecznionej. Znaczenie tych przepisów będzie bardzo różne; niektóre z nich będą odgrywały rolę niewielką (np. przepisy o przewozie i spedycji), skoro w samym kodeksie zastrzeżono, że wejdą one w zastosowanie tylko o tyle, o ile przewóz lub spedycja nie są uregulowane odrębnymi przepisami, co jak wiadomo aktualizuje się, zwłaszcza przy przewozie, z uwagi na odmienną warunku poszczególnych środków transportu (przewóz kolejowy, samochodowy, lotniczy, morski). Same przepisy nie odbiegają zasadniczo od dotychczasowego stanu prawnego i uległy one tylko stosunkowo niezbyt istotnej akomodacji do nowych warunków gospodarczych.

### 6. Umowa ubezpieczenia<sup>50</sup>

Obszerny w stosunku do innych tytułów księgi III, tytuł XXVII, poświęcony umowie ubezpieczenia (art. 805—834), stanowi pierwszą w Polsce ustawową reglamentację umowy ubezpieczenia oraz praw i obowiązków z niej wynikających dla zakładu ubezpieczeń i ubezpieczającego. Zakładem ubezpieczeń jest

<sup>49</sup> Zobacz W. Górski — *Umowa przewozu w świetle przepisów kodeksu cywilnego*. „Państwo i Prawo” 1964, nr 11, s. 725 i następne.

<sup>50</sup> Zobacz W. Górski — *Umowa ubezpieczenia w nowym kodeksie cywilnym*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1964, nr 8/9, s. 205 i następne; W. Warkalło — *Umowa ubezpieczenia w kodeksie cywilnym*. „Państwo i Prawo” 1964, nr 10, s. 490 i następne.

w warunkach krajowych PZU, a więc państwowa osoba prawna o charakterze jednostki gospodarki społecznej, ubezpieczającym zaś mogą być wszystkie bez wyjątku podmioty. Podczas jednak gdy w stosunkach PZU — ubezpieczający nie będący jednostką gospodarki społecznej wymienione przepisy kodeksu mają w ogromnej większości charakter bezwzględnie obowiązujący, od których nie można w umowie ubezpieczenia odstąpić, to, jak już o tym była mowa, odmiennie kształtuje się sytuacja w stosunkach PZU — jednostka gospodarki społecznej. Artykuł 807, § 1 przewiduje bowiem dla tych stosunków możliwość odmiennej od kodeksowej regulacji różnych istotnych elementów, przy czym ta odmienna regulacja mieścić się będzie w ogólnych warunkach dotyczących umów ubezpieczenia. Przepisów kodeksu o umowie ubezpieczenia nie stosuje się do ubezpieczeń morskich i do ubezpieczeń pośrednich (reasekuracji) (art. 820).

### 7. Inne poza umownymi stosunki zobowiązaniowe

Spośród przepisów regulujących stosunki zobowiązaniowe, powstające z innych zdarzeń prawnych, aniżeli na podstawie umowy, największe znaczenie dla obrotu społecznego mieć będą przepisy o bezpodstawnym wzbogaceniu (art. 405—414) i o czynach niedozwolonych (art. 415—449)<sup>51</sup>. O doniosłej roli, którą odgrywają te przepisy w obrocie społecznym, świadczy dotychczasowa praktyka arbitrażowa. Jeżeli w badaniach naukowych dotyczących stosunków między jednostkami gospodarki społecznej poświęca się im mniej miejsca, aniżeli stosunkom umownym, to głównie dlatego, że w omawianych stosunkach pozaumownych nie występuje specjalnie ostro specyfika obrotu społecznego. Mieścił się on i zapewne mieścić się będzie nadal w przepisach typu podmiotowo „neutralnego”, dotyczących wszystkich bez różnicy podmiotów prawnych. Dlatego i tu przepisów tych, które zresztą nie wykazują istotniej-

<sup>51</sup> Zobacz J. Kruszevska, T. Jackowski — *Zobowiązania bezumowne w obrocie społecznym*. „Palestra” 1965, nr 6, s. 35 i następne.

szych zmian w stosunku do przedkodeksowego stanu prawnego, nie będziemy bliżej omawiać, ograniczając się do stwierdzenia, że jednostki gospodarki uspołecznionej będące osobami prawnymi ponoszą na równi z innymi podmiotami odpowiedzialność z tytułu czynu niedozwolonego, co wprawdzie nie budziło także uprzednio wątpliwości, ale obecnie stwierdzone zostało wyraźnie w art. 416 kodeksu, według którego „osoba prawna jest obowiązana do naprawienia szkody wyrządzonej z winy jej organu”. Warto dalej zanotować, że kodeks recypował przepisy o odpowiedzialności Skarbu Państwa i innych państwowych osób prawnych za szkodę wyrządzoną przez funkcjonariusza przy wykonywaniu powierzonej mu czynności. Odnośne przepisy mieściły się dotychczas w odrębnej ustawie z roku 1956.

#### VII. UWAGI KOŃCOWE

Opracowanie powinno zakończyć się konkluzjami dotyczącymi oceny, jaki wpływ ma wejście w życie kodeksu cywilnego na stosunki cywilnoprawne między jednostkami gospodarki uspołecznionej. Jak to wynika z wywodów w rozdziale III, ocena taka jest dzisiaj właściwie jeszcze niemożliwa.

Faktycznie przepisy kodeksowe stały się natychmiast aktualne dla interesujących nas tutaj stosunków tylko wtedy, gdy w danej materii brak było dotychczas przepisów tzw. ustawodawstwa gospodarczego (np. w zakresie czynów niedozwolonych czy bezpodstawnego wzbogacenia). Tam natomiast, gdzie takie ustawodawstwo istniało, przepisy dotychczasowe pozostały w mocy, mając na razie priorytet przed przepisami kodeksowymi. Co więcej, pro futuro aktualność rozwiązań kodeksowych zależna jest od rozmiarów, w jakich naczelne organy administracji państwowej korzystać będą z uprawnień zawartych w art. 2 kodeksu.

Można więc tylko zgłosić postulat, aby w miarę możliwości przepisy kodeksu zostały naprawdę wprowadzone w życie także w obrocie uspołecznionym. Na pewno nie wszystkie rozwiązania kodeksowe są bezbłędne, na pewno życie wykaże, że takie czy inne rozstrzygnięcie jest chybione czy nieudane. Pamiętać jednak należy o fakcie, o którym poucza nas historia prawa, że czasem

korzystniej jest pozostać nawet przy nienajlepszym przepisie, ale za to stabilnym, a więc dobrze już znanym, z ustaloną wykładnią, aniżeli korzystać stale z „maszyny normotwórczej”. Burzliwy rozwój stosunków w gospodarce socjalistycznej uzasadnia dość częste nawet zmiany reglamentacji prawnej, ale lepiej jest także dla samego rozwoju tych stosunków, jeżeli zmiany te następują w łożysku ustabilizowanym, opartym o zasady przewodnie, które leżą u podstaw poszczególnych przepisów kodeksowych. Właśnie kodeks cywilny może tę stabilność — oczywiście w granicach rozsądnych, podyktowanych istotnymi potrzebami obrotu uspołecznionego — zapewnić.\*

---

\* W związku z chorobą Autora, aktualizacja artykułu doprowadzona została tylko do stanu prawnego z 31 grudnia 1966 r. (uw. red.).

# ZAGADNIENIA WEWNĘTRZNYCH STOSUNKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

---

*Wiesław Krencik*

## SYSTEM BODŹCÓW EKONOMICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Problem bodźców ekonomicznych należy do grupy tematów związanych z doбором instrumentów umożliwiających kierowanie rozwojem gospodarki socjalistycznej. Stanowi on jedno z najważniejszych zagadnień funkcjonowania gospodarki socjalistycznej. Dlatego, jakkolwiek problemowi temu poświęcono już немало miejsca i czasu w dyskusjach naukowych oraz naradach gospodarczych, jest on nadal aktualny i staje się szczególnie aktualny w każdym przypadku, kiedy podejmuje się próby dalszego doskonalenia systemu kierowania gospodarką narodową.

W ciągu wieloletniej dyskusji liczne problemy teoretyczne zostały już opracowane i powszechnie przyjęte. Do takich problemów należy niewątpliwie twierdzenie o potrzebie istnienia systemu bodźców ekonomicznych w gospodarce socjalistycznej, o potrzebie doceniania — obok bodźców ekonomicznych — całego systemu bodźców pozaekonomicznych, o zadaniach bodźców ekonomicznych w systemie instrumentów umożliwiających kierowanie rozwojem gospodarki socjalistycznej itp.

Liczne jednak problemy związane z systemem bodźców ekonomicznych są jeszcze wciąż dyskusyjne, i to w takim stopniu, że prowadzą do zupełnie krańcowych ocen istniejącego systemu tych bodźców i do proponowania zupełnie sprzecznych sposobów usprawnienia tego systemu<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Znalazło to dobitny wyraz m. in. w dyskusji nad tym problemem prowadzonej na łamach „Nowych Dróg” (nr 1, 2 i 4 z 1962 r.); zobacz również materiały z konferencji na temat bodźców ekonomicznych w przedsiębiorstwie przemysłowym, opublikowane w roku 1963.

Dotychczasowa dyskusja wydaje się wskazywać, że zasadnicze rozbieżności w ocenie stosowanego systemu bodźców ekonomicznych w gospodarce socjalistycznej wynikają z braku zgodności w poglądach dotyczących pojęcia bodźców ekonomicznych oraz braku teoretycznych kryteriów oceny poszczególnych form tych bodźców. Nie bez znaczenia dla istniejących różnic w poglądach na ten temat są też różnice w podejściu do całokształtu zagadnień związanych z systemem funkcjonowania gospodarki socjalistycznej i metodami zarządzania tą gospodarką. Jednakże różnice te wydają się mieć znacznie mniejsze znaczenie.

Kontynuacja dyskusji na tematy sporne oraz wysuwanie dalszych wniosków zmierzających do usprawnienia istniejącego systemu bodźców wymagają uważnego prześledzenia ewolucji tego systemu w ciągu minionego dwudziestolecia. Pozwoli to bowiem nie tylko stwierdzić, że wiele propozycji zmierzających do usprawnienia systemu bodźców było już w praktyce stosowanych, ale również określić wyraźny kierunek tych zmian, wytyczający dalsze drogi ewolucji. Dlatego w dalszym ciągu referatu zajmiemy się głównie analizą zmian w systemie bodźców stosowanym w Polsce oraz próbą oceny obecnego systemu.

Obecny stan dyskusji na temat bodźców ekonomicznych wymaga jednak, aby przed omówieniem ewolucji systemu tych bodźców stosowanego w Polsce, na przykładzie doświadczeń przemysłu, ustosunkować się do kilku przynajmniej problemów spornych, w celu wypowiedzenia poglądu stanowiącego podstawę systematyzacji doświadczeń polskich oraz wysuwanych twierdzeń.

\*

W polskiej literaturze ekonomicznej istnieją trzy różne pojęcia bodźców ekonomicznych. Pierwsze z nich i najstarsze<sup>2</sup> brzmi: *są to środki zachęty materialnej stosowane w celu podniesienia efektywności wysiłku pracownika lub zespołu pracowników*; w ustroju socjalistycznym powinny one w sposób wła-

<sup>2</sup> W. Brus — *Prawo wartości a problematyka bodźców ekonomicznych*. Warszawa 1955; *Mała encyklopedia ekonomiczna*, Warszawa 1961, hasło *Bodźce ekonomiczne*.



ściwy kojarzyć interesy osobiste pracowników z interesem społeczeństwa jako całości.

Inne pojęcie bodźców ekonomicznych podaje O. Lange<sup>3</sup>, który przez bodźce ekonomiczne rozumie *sytuację pobudzającą ludzi do realizacji określonego celu działalności gospodarczej*.

Jeszcze inne pojęcie bodźców ekonomicznych znaleźć można w pracy B. Minca, który przez system bodźców ekonomicznych rozumie *„całokształt rodzajów wynagrodzenia za pracę, skłaniających pracowników do osiągnięcia efektywnych wyników pracy”*<sup>4</sup>.

Nietrudno zauważyć, iż definicje podane wyżej tak dalece różnią się między sobą, że określają zupełnie różne sam przedmiot naszego zainteresowania. Stojąc na stanowisku pierwszej definicji, mówiąc o systemie bodźców ekonomicznych należałoby ograniczyć się do opisu środków zachęty materialnej stosowanych tylko dla zwiększenia efektywności wysiłku pracowników. Stosując drugą definicję, należałoby mówić nie o środkach zachęty, lecz o sytuacji pracowników oraz przedsiębiorstwach socjalistycznych. Jeśli zaś przyjmiemy trzecią definicję, system bodźców ekonomicznych charakteryzować będzie całokształt zasad wynagradzania za pracę.

Nie będziemy głęboko wnikali w różnice w podejściu do problematyki bodźców ekonomicznych, gdyż wymagałoby to odrębnego opracowania<sup>5</sup>. Wystarczy jeśli stwierdzimy, że stoimy na stanowisku reprezentowanym przez trzecią definicję. Przedmiotem analizy systemu bodźców ekonomicznych będzie więc całokształt rodzajów wynagrodzenia za pracę oraz — na tym tle — analiza sytuacji pracowników z punktu widzenia realizacji określonego celu działalności gospodarczej.

\*

W literaturze przedmiotu używa się bardzo różnej klasyfikacji bodźców. Mówi się o bodźcach ekonomicznych i pozaekonomicz-

<sup>3</sup> Zobacz O. Lange — *Ekonomia polityczna*, Warszawa 1962, s. 59.

<sup>4</sup> B. Minc — *Ekonomia polityczna socjalizmu*, wyd. 2, Warszawa 1963, s. 425—426 (podkreślenie moje — W. K.).

<sup>5</sup> Zobacz np. W. Krenck — *Plące jako bodźce wzrostu wydajności pracy*, Warszawa 1958, rozdział I.

nych, płacowych i pozapłacowych, syntetycznych i wyspecjalizowanych, dla pracowników i dla przedsiębiorstw itp.

W świetle istniejących definicji szereg powszechnie już przyjętych podziałów budzi poważne wątpliwości. Do takich należy szczególnie podział na bodźce płacowe i pozapłacowe oraz podział na bodźce dla pracowników i dla przedsiębiorstw.

Podział na bodźce płacowe i pozapłacowe<sup>6</sup> w świetle każdej z podanych definicji musi budzić wątpliwości, jeżeli zwrócimy uwagę, że każda część wynagrodzenia pracowników (a więc i premia, i nagroda, i dodatek) jest także płacą roboczą. Wydaje się, że nazywanie każdego rodzaju premii czy nagrody bodźcem pozapłacowym nie tylko nie ma uzasadnienia, ale wprowadza w błąd. Dlatego też należałoby raczej mówić o bodźcach w postaci płacy podstawowej, bodźcach w postaci premii, nagród itp.

Podobne wątpliwości budzi używanie podziału bodźców na bodźce dla pracowników i dla przedsiębiorstw<sup>7</sup>. Wydaje się, że bodźce ekonomiczne mogą odnosić się tylko do ludzi, a nie do przedsiębiorstw, dlatego też nie można mówić o bodźcach dla przedsiębiorstw. Jeżeli tzw. bodźce ekonomiczne dla przedsiębiorstw nie będą się odnosiły bądź do całej załogi przedsiębiorstwa, bądź do jakiejś grupy jego pracowników, nie będą bodźcami. Jeżeli zaś będą odnosiły się do pracowników, to nie można z kolei nazywać ich bodźcami dla przedsiębiorstw.

Uwzględniając powyższą argumentację, w referacie niniejszym nie będziemy charakteryzowali systemu bodźców ekonomicznych z punktu widzenia wymienionych podziałów.

\*

Aby system bodźców ekonomicznych mógł być skuteczny, a jednocześnie uznany za prawidłowy, musi spełniać przynajmniej kilka warunków. Po pierwsze — musi być podporządkowany prawidłowo sformułowanemu celowi. Po drugie — musi

<sup>6</sup> Zobacz *Mała encyklopedia ekonomiczna*, Warszawa 1961, hasło *Bodźce ekonomiczne*.

<sup>7</sup> B. Blass — *Dyskusyjne zagadnienia systemu bodźców ekonomicznych w gospodarce socjalistycznej*, referat na posiedzeniu Komitetu Nauk Ekonomicznych PAN.

opierać się o informacje, na jakie rodzaje bodźców poszczególne grupy pracowników są mniej lub bardziej podatne. Po trzecie wreszcie — musi zakładać prawidłowe miary oceny pracy tak w stosunku do celu, jak i w stosunku do postaw ludzkich.

Jak wykazuje doświadczenie, spełnienie tych warunków jest bardzo trudne, toteż nic dziwnego, że dotychczasowe systemy bodźców ekonomicznych nie były skuteczne. Cel, któremu winien być podporządkowany system bodźców ekonomicznych, może być różnie sformułowany. Wskazuje na to chociażby dotychczasowa polityka gospodarcza Polski Ludowej. Były okresy, kiedy system bodźców ekonomicznych podporządkowany był jednemu celowi, którym było wykonanie planu produkcji. Doświadczenie wykazało, że takie określenie celu, zapewniając jego realizację, wywołuje jednocześnie szereg zjawisk ujemnych dla gospodarki, dlatego też należało zmienić samo określenie celu. Zmiana polegała na podporządkowaniu systemu bodźców ekonomicznych celowi polegającemu na wykonaniu podstawowych wskaźników planu przedsiębiorstwa, jak plan produkcji, wydajność pracy, obniżka kosztów własnych, zysk itp. Życie pokazało, że i takie określenie celu systemu bodźców ekonomicznych nie jest właściwe. Były też próby podporządkowania systemu bodźców celowi polegającemu na wykonaniu planu zysku, tempa przyrostu zysku itp. Każdy z wymienionych celów doczekał się już krytyki i problem jest w dalszym ciągu otwarty.

Jeszcze gorzej przedstawia się sytuacja na odcinku realizacji drugiego warunku prawidłowego systemu bodźców. Nie ma w Polsce dotychczas prac naukowych, które w oparciu o badania potrafiłyby udowodnić, na jakie rodzaje bodźców poszczególne grupy ludzi są bardziej lub mniej podatne. Toteż z zadowoleniem powitać trzeba podjęcie w Pracowni Ogólnych Problemów Organizacji PAN pracy nad badaniem motywacji ludzi<sup>8</sup>. Trzeba mieć nadzieję, że zapoczątkowane badania doprowadzą do pożądaných rezultatów i wypełnią dotychczasową lukę, co jest nieodzowne do skonstruowania racjonalnego systemu bodźców.

<sup>8</sup> Zobacz *Motywacja — materiały prakseologiczne* pod redakcją J. Zieleniewskiego, Warszawa 1964.

Trudność w realizacji pierwszego i drugiego z wymienionych warunków uniemożliwiała również skonstruowanie prawidłowych miar oceny pracy tak w stosunku do celu, jak i w stosunku do postaw ludzkich. Dlatego też stosowana na tym odcinku metoda kolejnych przybliżeń nie mogła zapewnić pożądaných rezultatów.

Wydaje się więc, że brak prawidłowo sformułowanego celu, brak informacji o reagowaniu poszczególnych grup pracowników na poszczególne rodzaje bodźców oraz brak prawidłowych miar oceny pracy musiał powodować trudności w funkcjonowaniu systemu bodźców ekonomicznych. Bliższa analiza naszych doświadczeń dotychczasowych zbliża nas jednak do możliwości opracowania prawidłowego systemu.

\*

Istotnym elementem systemu bodźców ekonomicznych związanych zarówno z celem, jak i motywacją pracowników jest założenie, które można sformułować w następującym pytaniu: czy system bodźców ma zachęcać do *wykonania określonego celu*, czy też ewentualnie ma on zachęcać do *przekraczania postawionych zadań*?

Pierwszy z możliwych sposobów budowy systemu bodźców ekonomicznych polega na określeniu dla każdego pracownika bądź grupy pracowników wysokich zadań oraz takiego stosunkowo wysokiego poziomu płac, aby można było karać pracownika bądź grupę pracowników w przypadku, gdy postawione zadania nie zostaną wykonane.

Drugi z możliwych systemów bodźców ekonomicznych polega na określeniu pewnego minimum płac i minimum wymagań oraz całego systemu dodatkowych części płacy dla tych pracowników, którzy postawione im zadania minimalne przekroczą.

Mimo że oba wymienione systemy bodźców zapewnić mogą analogiczne relacje między pracą i płacą pracownika, wywołują niewątpliwie inne reakcje pracowników oraz wymagają odmiennych sposobów działania ze strony władz ustalających system bodźców oraz realizujących przez ten system postęp ekonomiczny przedsiębiorstwa. Trzeba nadmienić, że oba systemy

bodźców były w Polsce stosowane. Przez szereg lat stosowano jedynie system zachęcający do przekroczenia postawionych zadań. Zadania te formułowane były w bardzo różny i często zmieniający się sposób, ale zasada była powszechna. W pewnym okresie system bodźców ekonomicznych zachęcał głównie do przekroczenia planu produkcji, w innym zaś do przekroczenia zadań w dziedzinie wydajności pracy, jakości produkcji, obniżki kosztów itp. Zawsze jednak system bodźców był tak konstruowany, aby zachęcał do maksymalnego przekroczenia zadania ustalonego w planie.

W ostatnich jednak latach można zauważyć tendencję do odchodzenia od systemu zachęcającego do przekroczenia zadań i coraz konsekwentniejsze wprowadzanie systemu zachęcającego jedynie do podejmowania odpowiednio napiętych zadań. Dotyczy to zarówno systemu bodźców dla robotników, jak i dla pracowników pełniących funkcje kierownicze w przedsiębiorstwach. Zasada ta przejawia się zarówno w zasadach systemu akordowego, jak i w zasadach systemu premiowego. Istnieją wprawdzie jeszcze obok bodźców zachęcających do wykonania ustalonych zadań bodźce ekonomiczne zachęcające do ich przekraczania, lecz sądzę, że nie one decydują już o generalnych założeniach istniejącego systemu bodźców ekonomicznych.

\*

Można wyróżnić dwie metody ustalania i kierowania systemem bodźców ekonomicznych.

Pierwsza metoda polega na ustalaniu całego systemu bodźców ekonomicznych dla poszczególnych działów gospodarki narodowej, gałęzi, przedsiębiorstw, a nawet poszczególnych pracowników przez centralne władze planujące.

Druga metoda polega na ustalaniu przez władze centralne ogólnych założeń generalnych ram systemu tak w zakresie wskaźników będących podstawą oceny i bodźców, jak i w zakresie wysokości części płacy roboczej z tytułu bodźców ekonomicznych, oraz na pozostawieniu dyrekcjom przedsiębiorstw i zjednoczeń dużej swobody w wypełnianiu tych ram szczegółową treścią.

Obie metody zarządzania były w Polsce stosowane, a ewolucja zmian polegała na przechodzeniu od metod najbardziej scentralizowanych do daleko idącej decentralizacji. Wiąże się to z tendencją zmian w ogólnych zasadach planowania i zarządzania gospodarką narodową.

W pierwszych latach władzy ludowej oraz planowania gospodarki narodowej centralne władze planujące ustalały nie tylko poziom płacy podstawowej każdego pracownika, ale również każdy tytuł premii, wysokość premii za wykonanie i przekroczenie zadania przez każdą grupę pracowników oraz konkretną wysokość premii za każdy stopień przekroczenia zadania. Kierownictwo przedsiębiorstwa czy zjednoczenia było tylko wykonawcą ustaleń centralnych.

Ostatnio stosowane systemy bodźców ekonomicznych pozostawiają dyrekcjom przedsiębiorstw znaczną swobodę zarówno w określaniu wysokości płacy podstawowej każdego pracownika, jak i w doborze mierników oceny wyników pracy każdego pracownika poprzez ustalenia dotyczące zadań będących podstawą wypłaty premii, jak i wreszcie w określaniu wysokości premii dla każdej grupy pracowników.

\*

Obecnie obowiązujący w Polsce system bodźców ekonomicznych jest wyrazem nie tyle jakiejś teoretycznej koncepcji, ile wynikiem analizy historycznych zmian w zasadach i metodach działania organów administracji centralnej i przedsiębiorstw. Jest to przede wszystkim wyrazem doświadczeń historycznych początkowo Związku Radzieckiego, jako jedyne go państwa socjalistycznego, a następnie wyrazem doświadczeń własnych przemysłu polskiego oraz innych krajów socjalistycznych.

Zasady obecnego systemu krystalizowały się w toku historycznego rozwoju, kiedy metodą kolejnych prób i błędów dochodziło się do coraz nowych zasad i metod działania. Dlatego wydaje się, że zrozumienie obecnych zasad systemu bodźców ekonomicznych oraz próba jego oceny wymagają prześledzenia kolejnych zmian, które ukształtowały system obecnie obowiązujący.

Taka metoda postępowania pozwoli nie tylko zrozumieć dany

system oraz prawidłowo ocenić go, ale także pokazać pewną logikę zmian i doświadczeń historycznych w zakresie systemu bodźców ekonomicznych w Polsce. Doświadczenie uczy bowiem, że zastosowanie innej metody, tzn. metody polegającej na założeniu jakiejś z góry określonej tezy teoretycznej, słabo udowodnionej, prowadzi do pokazania tego doświadczenia w krzywym zwierciadle<sup>9</sup>.

Aby tego uniknąć, chcemy przedstawić ewolucję systemu bodźców ekonomicznych w oparciu o analizę materiału historycznego, założeń każdej kolejnej koncepcji systemu bodźców ekonomicznych, osiągniętych wyników ekonomicznych i głównych zadań kolejnych planów gospodarczych. Taka metoda analizy pozwala dostrzec logikę zmian historycznych systemu bodźców ekonomicznych, a obecnie obowiązujący system pozwoli ocenić jako logiczny wynik historycznych zmian i doświadczeń.

Rozpatrując system bodźców ekonomicznych w Polsce Ludowej na przykładzie przemysłu, można wyróżnić 4 wyraźne okresy, w których krystalizowały się poszczególne systemy bodźców ekonomicznych. Pierwszy system przypadł na lata 1945—49, drugi wykrystalizował się w latach 1950—56, trzeci — w latach 1957—64, a czwarty wprowadzony został w roku 1964 i trwa do chwili obecnej.

Pierwsze dwa systemy pokrywały się z okresami realizacji planu 3-letniego i planu 6-letniego. Działo się tak dlatego, że system bodźców wówczas stosowanych podporządkowany był strategii osiągania wzrostu ekonomicznego założonego lub realizowanego planu.

Następne dwa systemy nie wiążą się bezpośrednio z konkretnymi okresami realizacji planu, gdyż nie były one tak ściśle związane ze sposobami tej realizacji. Systemy te w większym stopniu kształtowały się pod wpływem dyskusji naukowej na temat bodźców ekonomicznych i pod wpływem ogólnych zmian w metodach zarządzania gospodarką narodową.

<sup>9</sup> Zjawisko takie można zaobserwować w pracy B. Fick — *Bodźce ekonomiczne w przemyśle*, Warszawa 1965.

Jakkolwiek w latach 1945—49 wiele zasad systemu bodźców ekonomicznych było podobnych do systemu stosowanego w latach 1950—56, to jednak liczne inne zasady były odmienne, przede wszystkim ze względu na specyfikę sytuacji gospodarczej w latach 1945—49 i wynikające stąd konieczności rozwiązywania problemów bodźców ekonomicznych. Dlatego też wydaje się, że należy ten system specjalnie wyodrębnić.

\*

System bodźców ekonomicznych obowiązujący w latach 1945—48 ukształtował się pod wpływem kilku czynników. Pierwszym z nich było przejęcie przez państwo podstawowych środków produkcji, drugim — konieczność szybkiego uruchomienia produkcji w całkiem lub częściowo zdewastowanych zakładach produkcyjnych, trzecim — brak żywności, a w związku z tym malejąca z każdym miesiącem siła nabywcza pieniądza, czwartym — przyjęta zasada centralnego zarządzania polityką płac, a wreszcie piątym — konieczność zapewnienia za pomocą bodźców określonego kierunku rozwoju przemysłu.

Przejęcie przez państwo na własność podstawowych środków produkcji wymagało jednoczesnego uregulowania zarówno wysokości płac, jak i sposobu opłacania poszczególnych pracowników. Wymagało to decyzji o charakterze ogólnopaństwowym. Takich samych decyzji wymagała sytuacja rynkowa. Brak towarów powodował bardzo szybką zmianę siły nabywczej pieniądza, co w okresie przejmowania i stopniowego uruchamiania produkcji wymagało podjęcia energicznych kroków w celu zahamowania inflacji. Tylko pełna kontrola i regulowanie przez władze centralne wysokości płacy mogły zahamować inflację idącą od płac.

Regulację płac przez państwo oparto w pewnym okresie na następujących zasadach<sup>10</sup>:

- 1) jednolity poziom płac we wszystkich gałęziach przemysłu ciężkiego i lekkiego,
- 2) jednakowa ilość kategorii płac (24) robotników we wszystkich gałęziach przemysłu ciężkiego i lekkiego,

<sup>10</sup> Wytyczne Rady Ministrów Rządu Tymczasowego.



3) sztywne rozpiętości poziomu płacy między poszczególnymi kategoriami pracowników we wszystkich gałęziach przemysłu ciężkiego i lekkiego.

Zasady te wynikały z chęci ujednoczenia zasad opłacania w całym socjalistycznym przemyśle, w celu — z jednej strony — zapewnienia wszystkim gałęziom przemysłu jednakowych możliwości werbowania pracowników i jednakowego startu do odbudowy kraju; z drugiej zaś strony — w celu zapobieżenia płynności siły roboczej przez ustalenie jednakowych stawek dla pracowników wykonujących te same czynności.

Jednocześnie, w związku z bardzo niską wydajnością pracy i ogromnymi rezerwami w dziedzinie wydajności oraz ogromnym zapotrzebowaniem na nową produkcję, zalecono szerokie stosowanie akordowego systemu płac dla robotników w oparciu o doświadczenia i zasady normowania z okresu międzywojennego, z założeniem ustabilizowanego poziomu norm, dzięki czemu płace miały wzrastać proporcjonalnie do stopnia przekroczenia norm.

Zasada powyższa dotyczyła oczywiście tylko robotników akordowych. Toteż wprowadzając tę zasadę, podzielono faktycznie wszystkie załogi robotnicze na dwie duże grupy. Pierwszą grupę stanowili robotnicy akordowi, których płace mogły ciągle i systematycznie wzrastać — proporcjonalnie do stopnia przekraczania norm — drugą zaś pracownicy opłacani za czas pracy, których płace były ustabilizowane i niezmiennie. Dlatego można powiedzieć, iż przyjęta zasada stwarzała silne bodźce do wzrostu wydajności dla jednych pracowników, a jednocześnie silne anty-bodźce dla innych, mianowicie tych, których płace nie mogły wzrastać.

Ujemne konsekwencje takiego systemu bodźców nie ujawniły się jednak od razu. Wzrost cen artykułów pierwszej potrzeby, często szybszy od wzrostu płac, hamował wzrost płac realnych i zacierał w dużym stopniu niedostatki systemu bodźców. W celu zahamowania ruchu cen oraz zapewnienia warunków wzrostu płac realnych wprowadzona została naturalizacja płacy roboczej poprzez ustanowienie systemu zaopatrzenia kartkowego, stołowego oraz systemu punktów towarowych.

Dzięki naturalizacji płacy w postaci zaopatrywania pracowników państwowych w określone ilości artykułów pierwszej potrzeby po stałych i niskich cenach, można było zapewnić poprzez płace robocze skutecznie działający system bodźców mimo postępującej inflacji na rynku. Jednocześnie jednak trzeba było system zaopatrzenia pozarynkowego włączyć do systemu bodźców ekonomicznych.

Przyjęte jednolite zasady zaopatrzenia pozarynkowego wszystkich pracowników powodowały początkowo, że dopłata do płacy w postaci naturalnej była jednakowa dla wszystkich, niezależnie od gałęzi produkcji, wysokości płacy itp. Jednak w krótkim czasie obok systemu kartkowego pojawiła się nowa forma płacy naturalnej w postaci punktów towarowych. System punktów towarowych polegał na wydawaniu pracownikom kwitów upoważniających do zakupu towarów reglamentowanych po sztywnych i niskich cenach w sklepach przyzakładowych. Ponieważ jeden kwit upoważniał do zakupu towarów reglamentowanych za określoną cenę sztywną, przeto wprowadzenie systemu rozdzielania punktów towarowych oznaczało dalsze zróżnicowanie poziomu płac.

Przyjęcie różnych zasad przydziału kartek zaopatrzeniowych oraz kwitów towarowych dla poszczególnych gałęzi produkcji prowadziło do bardzo szybkiego zróżnicowania się płac między pracownikami górnictwa, hutnictwa, przemysłu maszynowego itp. Tak samo wpływało to na zróżnicowanie płac między pracownikami fizycznymi i umysłowymi. Wreszcie, ponieważ wprowadzono specjalny system przydzielania kwitów towarowych dla robotników akordowych — uzależniający ilość bonów towarowych od stopnia przekroczenia normy — system bonów towarowych wprowadzał bardzo silne zróżnicowanie płac robotników akordowych.

Oto przykład systemu kwitów towarowych stosowanych w roku 1946 wobec robotników akordowych zatrudnionych w górnictwie węglowym <sup>11</sup>:

<sup>11</sup> Zarządzenie Centralnego Zarządu Przemysłu Węglowego nr 43 z 23 marca 1946 r. (patrz W. Krencik — *Płace jako bodźce wzrostu wydajności pracy*, Warszawa 1958, s. 145).

Przeciętne wykonanie normy w % <sub>0/1</sub>	Robotnicy zatrudnieni pod ziemią w przodku	Pozostali robotnicy pod ziemią		Robotnicy na powierzchni	
		przy danym przeciętnym wykonaniu normy przez wszystkie przodki w kopalni klasy			
		I	II	I	II
		ilość produktów towarowych po 15 zł stałych			
103—106	2	2	1	1	1
106—108	4	3	2	2	1
108—110	6	4	3	3	2

Przykład ten świadczy, jak bardzo system kwitów towarowych różnicował płace robotników akordowych. W celu zapewnienia odpowiednich bodźców ekonomicznych, ilość punktów towarowych uzależniono od: stopnia wykonania normy, miejsca w procesie produkcji (w przodku węglowym, pod ziemią, na powierzchni) oraz klasy, do której została zaliczona dana kopalnia. To samo zjawisko zaobserwować można było w innych gałęziach przemysłu, podczas gdy jednocześnie poziom płac w wyrażeniu pieniężnym ustalony był prawie jednolicie w całym przemyśle ciężkim.

W ten sposób ukształtował się system bodźców składający się z następujących elementów:

1) systemu stawek płac podstawowych — jednolitych dla przemysłu ciężkiego i lekkiego,

2) nadwyżki akordowej — tylko dla robotników akordowych — której wysokość zależała od stopnia wykonania normy przez poszczególnego robotnika,

3) systemu przydziałów kartkowych i stołkówkowych — jednolitych dla całego przemysłu,

4) systemu punktów towarowych — różnicujących poszczególne gałęzie, przedsiębiorstwa, stanowiska pracy, stopień wykonania normy itp.

Ponieważ każdą część systemu bodźców oparto o inne zasady, każda z nich inaczej wpływała na ostateczny poziom płacy pracownika, co powodowało wiele trudności w zapewnieniu maksy-

malizacji wydajności pracy i produkcji. W celu zapewnienia silniejszych bodźców ekonomicznych oraz likwidacji pewnych trudności wzrostu, z biegiem czasu wprowadzono w okresie planu 3-letniego następujące rodzaje bodźców.

Pierwszy rodzaj bodźców ekonomicznych dotyczył systemu premiowania za stopień przekroczenia norm, czyli liczenia nadwyżki akordowej. Zamiast, jak uprzednio, stosować system akordu prostego, zaczęto dość powszechnie wprowadzać akord progresywny. Szczególnie dotyczyło to przemysłu ciężkiego, górnictwa i hutnictwa, gdzie stosowano progresję 50, 100, a niekiedy nawet 250-procentową. W tych warunkach robotnik, który wykonał normę pracy w 100<sup>0</sup>%, otrzymywał tylko płacę podstawową, jeżeli jednak normę przekroczył, otrzymywał za każdy procent przekroczenia stawkę o 50 do 250<sup>0</sup>% większą.

Jest oczywiste, że wraz z akordem progresywnym wprowadzone zostały bardzo silne bodźce dla robotników akordowych. Jednocześnie zasada ta stwarzała antybodźce dla tych pracowników, którzy nie byli opłacani według systemu akordowego. W celu zachęcenia tych pracowników do podnoszenia wydajności pracy wprowadzono dla nich kilka rodzajów premii.

Pierwszą z nich była premia ogólna za wykonanie planu produkcji globalnej, przysługująca wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa. Wysokość tej premii zmieniała się w czasie i wynosiła od 10 do 30<sup>0</sup>% płacy podstawowej. Zmieniała się też zasada jej wypłacania. W pewnych okresach była ona jednolita i niezależna od stopnia przekroczenia planu, a w następnych okresach, szczególnie dla gałęzi produkcji o podstawowym znaczeniu dla rozwoju przemysłu, wprowadzono systemy progresywne, zależne od stopnia przekroczenia planu.

Drugą taką premią była premia dla przedsiębiorstw przodujących w gałęzi produkcji. Celem tej premii było pobudzenie współzawodnictwa między przedsiębiorstwami w zakresie gospodarności. Premia ta wynosiła 20<sup>0</sup>% plac podstawowych i przyznawana była w każdej gałęzi produkcji dla kilku przedsiębiorstw wykazujących się nie tylko wykonaniem planu produkcji, ale także najwyższym wykonaniem planu wydajności pracy oraz największą obniżką kosztów własnych.

Trzecim rodzajem premii była wprowadzona w 1946 r.<sup>12</sup> premia od zysku przedsiębiorstwa. Jej wprowadzenie uważano za konieczne do zainteresowania załogi nie tylko wykonaniem planu produkcji, ale również poprawą ogólnych wyników przedsiębiorstwa. Podstawą wypłaty premii od zysku było wykonanie planu zysku. Wysokość tej premii wynosiła od 5 do 15% zysku przedsiębiorstwa, w zależności od sumy zysków tworzonych w poszczególnych gałęziach przemysłu. W roku 1948 system premiowania od zysku został zreformowany w ten sposób, że celem premii miało być już nie zachęcanie do wykonania planu akumulacji i zysku, ale zachęcanie do przekraczania planu zysku. Dlatego przyjęto zasadę, że przedsiębiorstwo, które wykona plan zysku, otrzymuje fundusz premiowy w wysokości 10% sumy planowanego zysku, zaś przedsiębiorstwo, które przekroczy plan zysku, otrzymuje dodatkowo 20% sumy zysku ponadplanowego. Określony w ten sposób fundusz przeznaczony był głównie na zaspokojenie zbiorowych potrzeb załogi według uznania dyrekcji i organizacji społecznych.

Poza tym wprowadzono szereg premii specjalnych dla niektórych kategorii pracowników. Dla przykładu przypomnimy, że w górnictwie węglowym wprowadzono takie rodzaje premii, jak premia stała dla fachowców niezakordowanych, która wynosiła 40%, a następnie 55% płacy podstawowej i była przyznawana bez spełniania żadnych dodatkowych warunków; premia robotników niekwalifikowanych itp.

Jednocześnie wprowadzono szereg premii mających ułatwić realizację planu. Do takich zaliczyć można np. premię za cykliczność pracy; jej celem było zachęcanie całej grupy robotników zatrudnionych na 1 ścianie kopalni, aby w ciągu 1 doby wykonali cały cykl czynności związanych z wydobywaniem węgla. Zaliczyć tu można również premię za punktualne stawianie się do pracy, której celem było przeciwdziałanie lekceważeniu dyscypliny pracy i nie usprawiedliwionej absencji.

Oprócz wymienionych premii stosowanych w tym czasie

---

<sup>12</sup> Dekret z 4 czerwca 1946 r. zmieniony następnie uchwałą Rady Ministrów z 21 lipca 1947 r.

system bodźców ekonomicznych przewidywał kilka rodzajów nagród. Pierwszym takim funduszem przeznaczonym do bodźczego oddziaływania na załogę był fundusz dyrektorski, który miał być w rękach dyrektora przedsiębiorstwa narzędziem mobilizującym pracownika do wykonywania planu. Do tego samego celu służyły fundusze nagród z tytułu poprawy bezpieczeństwa pracy, z tytułu współzawodnictwa pracy, racjonalizacji produkcji itp.

Oprócz premii i nagród, system bodźców ekonomicznych przewidywał szereg dodatków do płacy. I tak np. w celu zachęcenia pracowników do podejmowania pracy na Ziemiach Odzyskanych wprowadzono dodatek ziem odzyskanych. W celu zachęcenia pracowników do przenoszenia się do tych przedsiębiorstw, które odczuwały brak siły roboczej, wprowadzono dodatek na zagospodarowanie się w nowym miejscu pracy. Prócz tego powstawały takie dodatki, jak rodzinny, szkolny, stołówkowy, kartkowy (w miarę wycofywania niektórych artykułów z systemu rozdzielnictwa kartkowego) itp.

Mimo słuszności zasad ustalania wysokości oraz sposobu wypłaty każdej części płacy roboczej, ilość tych części płacy w miarę upływu czasu stawała się tak wielka, że nie pozwalała skutecznie oddziaływać na proces wzrostu produkcji i wydajności pracy. Dlatego też, w celu zapewnienia warunków dla realizacji planu 6-letniego, wprowadzono z dniem 1 stycznia 1949 r. generalną reformę płac, a tym samym całego systemu bodźców ekonomicznych. Zasadniczy kierunek zmian polegał na likwidacji naturalnej formy płacy roboczej, znacznym podniesieniu poziomu płacy podstawowej, zniesieniu szeregu premii, nagród oraz dodatków do płacy.

\*

Przeprowadzona w kwietniu 1949 r. reforma płac stworzyła nowy system bodźców ekonomicznych dostosowany do warunków i strategii planu 6-letniego. Założeniem tej reformy było zahamowanie procesów inflacyjnych idących od płac, zarówno przez wprowadzenie nowego systemu planowania funduszu płac, jak też uproszczenie systemu bodźców po to, aby bardziej panować nad globalną wielkością płac, zapewnienie dużego udziału

plący stałej oraz uruchomienie bodźców do maksymalizacji wykonania planu.

Trzeba przypomnieć, że plan 6-letni zakładał dla całej gospodarki narodowej i każdego przedsiębiorstwa bardzo ambitne i bardzo trudne zadania, szczególnie w dziedzinie wzrostu produkcji i wydajności pracy. Dlatego cały system bodźców ekonomicznych skierowany był na zachęcenie do wykonywania i przekraczania planów.

Jednocześnie bardzo poważne zadania inwestycyjne wymagały istotnego ograniczenia możliwości wzrostu globalnego funduszu płac oraz niedopuszczenia do jego przekroczenia pod groźbą załamania się podstawowych proporcji planu gospodarczego. Wymagało to m. in. ustalenia takich płac podstawowych, które nie ulegałyby zmianom w ciągu całego okresu realizacji planu. Zakładano przy tym, że głównym źródłem wzrostu płac będzie realizacja zadań ponadplanowych.

Istotną cechą wprowadzonego systemu bodźców było odstąpienie od stosowania jednolitych zasad dla całego przemysłu i dostosowanie polityki płac do specyfiki każdej gałęzi.

Podstawę przyjętego systemu bodźców ekonomicznych stanowiła teza teoretyczna dotycząca wartościowania systemów płac jako bodźców do podnoszenia wydajności pracy, a w szczególności głosząca, że najlepszą formą płacy w socjalizmie jest płaca akordowa, znacznie gorszy jest system premiowy, a najgorszy — system czasowy<sup>13</sup>. Oto niektóre twierdzenia na ten temat.

D. Konakow pisał: „Płaca akordowa budzi w pracowniku zainteresowanie wynikami swej pracy i zachęca do podnoszenia poziomu swoich technicznych kwalifikacji produkcyjnych. Przy tym systemie następuje właściwe połączenie osobistych zainteresowań pracownika z interesami produkcji socjalistycznej... płaca akordowa stanowi narzędzie całkowitego urzeczywistnienia

<sup>13</sup> Zobacz D. Konakow — *Płaca robocza i jej formy w przemyśle ZSRR*, Warszawa 1950, s. 34; L. Gurin — *Woprosy zarabotnoj płaty na maszynostroitelnyh prieditajijach*, Lenizdat 1948, s. 56; N. Masłowa — *Zarabotnaja płata kak faktor rosta proizwoditelnosti truda*, Moskwa 1962, s. 18; Z. Morecka — *Płaca robocza w przemyśle PRL*, Warszawa 1956, s. 26.

podstawowej zasady socjalizmu — podziału produktu według ilości i jakości włożonej pracy... Płacę za czas należy stosować jedynie w wypadku, gdy niemożliwe jest stosowanie normowania technicznego w związku z właściwościami danej pracy, gdy wydajność pracy poszczególnego robotnika nie może być dokładnie obliczona i wyrażona ilością produktu lub czynnością... Premiowana płaca za czas pracy w większym stopniu niż zwykła płaca zachęca robotnika do racjonalnego wykorzystania sprzętu, oszczędności surowca, paliwa i energii elektrycznej, do wytwarzania produktu wysokiej jakości, do obniżania kosztów własnych itp.”.

Tak sformułowane twierdzenia teoretyczne były w całej rozciągłości wdrażane do praktyki w czasie całego okresu realizacji planu 6-letniego.

System bodźców ekonomicznych stosowany w okresie planu 6-letniego będzie bardziej zrozumiały, jeżeli omówimy go oddzielnie w stosunku do robotników i pracowników umysłowych.

Podstawowym elementem systemu bodźców ekonomicznych był system taryfowy ustalający poziom płac podstawowych dla robotników w zależności od ich kwalifikacji. System ten zakładał stosunkowo wysoki poziom płacy podstawowej i rozpiętość między robotnikiem niekwalifikowanym i najwyższej kwalifikowanym jak 1 : 3.

W związku z tym, że system taryfowy uzależniał płacę głównie od kwalifikacji, należało wprowadzić bodźce do podnoszenia wydajności pracy. Zadanie to spełniały nowe zasady systemu akordowego i premiowego.

W zakresie systemu akordowego wprowadzono z dniem 1 stycznia 1949 r. nowe zasady ustalania norm oraz premiowania za przekroczenie norm. Nowe zasady normowania nazwane powszechnie „normami technicznymi” polegały na opracowywaniu wzorcowej normy opartej o techniczne warunki pracy dla każdego przeciętnego robotnika i przeciętnych warunków pracy oraz na opracowywaniu zespołu współczynników umożliwiających obniżanie lub podwyższanie poziomu normy wzorcowej, jeżeli techniczne warunki pracy w danym zakładzie odbiegały od warunków założonych w normie. Jeżeli natomiast pracownik posia-



dał umiejętności wyższe od przeciętnych przyjętych w normie wzorcowej, otrzymywał z tego tytułu płacę wyższą proporcjonalnie od stopnia przekroczenia normy.

Nowy system normowania zapewnić miał nie tylko ujednoczenie zasad, ale i podwyższenie poziomu norm pracy, co wyrównane było zwiększeniem płacy podstawowej. Nowe normy pracy bardziej mobilizowały do podnoszenia wydajności pracy.

W celu zachęcenia do podnoszenia wydajności pracy wprowadzono zasadę względnej stałości norm (zmiana normy mogła nastąpić tylko w wyniku zmiany technicznych warunków pracy) oraz opłacanie według akordu prostego (zasadę opłacania za każdą jednostkę pracy wykonaną ponad normę tak samo, jak za jednostkę w ramach normy). Dla niektórych grup robotników zatrudnionych w gałęziach szczególnie ważnych dla rozwoju gospodarki wprowadzono akord progresywny 50—100-procentowy (za jednostkę pracy wykonaną ponad normę robotnik otrzymuje płacę o 50 lub 100% wyższą).

W miarę upływu czasu, zasady opłacania robotników z tytułu przekroczenia normy pracy ulegały zmianom. W gałęziach szczególnie ważnych wprowadzono progresję 150- i 200-procentową za jednostki wykonane ponad normę. Ponadto w niektórych gałęziach wprowadzono system progowy; np. w górnictwie węglowym<sup>14</sup> w celu zachęcenia do wykonania normy powyżej 120% wprowadzono następujący system akordu progresywnego:

- za wykonanie do 100% normy — tylko płaca podstawowa,
- za wykonanie 100—120% normy — 200% płacy podstawowej,
- za wykonanie ponad 120% normy — 300% płacy podstawowej.

Generalne zasady systemu akordowego nie uległy zmianie.

Jednocześnie z wprowadzonymi zmianami w zasadach systemu akordowego przyjęto zasadę maksymalnego rozszerzenia zakresu stosowania systemu akordowego płac na wszystkie stanowiska pracy, gdzie tylko można go było zastosować.

<sup>14</sup> Zarządzenie Ministra Górnictwa nr 526 z 8 października 1951 r.

W stosunku do robotników, którzy nie mogli być opłacani według systemu akordowego, jak również dla niektórych grup robotników akordowych, wprowadzono bodźce ekonomiczne w postaci premii. Premie te można podzielić na 3 grupy. Pierwsza dotyczyła robotników według wykonywanych czynności, druga — robotników według stopnia przyczyniania się do powstania oszczędności w zużyciu surowców i materiałów, trzecia zaś — obejmowała różne inne rodzaje premii.

W przeciwieństwie do systemu bodźców ekonomicznych stosowanego w latach 1945—49, kiedy premie związane były z wykonaniem planu przedsiębiorstwa, nowy system bodźców wprowadzał zasadę, że rodzaj wypłacanej premii musi być uzależniony od wyników małych grup robotników. I tak np. w górnictwie węglowym w miejsce jednego rodzaju premii dla robotników wprowadzono następujące rodzaje premii:

- 1) za cykliczność — dla robotników pracujących na ścianach węglowych za wykonanie cyklu prac wydobywczych,
  - 2) dla przodowych — za wykonanie planu przodka,
  - 3) dla robotników pracujących przy przeróbce węgla — za wykonanie planu przeróbki,
  - 4) dla robotników dołowych zajętych przy konserwacji i remontach,
  - 5) dla fachowców (rzemieślników) dołowych,
  - 6) dla pracowników transportu pod ziemią — za bezawaryjną pracę transportu,
  - 7) dla robotników transportu drewna i materiałów — za wykonanie planu dostaw pod ziemią,
  - 8) dla rzemieślników zajętych na powierzchni — za wykonanie planu remontów,
- itd., itd.

Ta sama zasada ustalania rodzajów premii stosowana była przy konstrukcji systemu bodźców w innych gałęziach przemysłu. Chodziło o dostosowanie rodzaju premii do specyficznych zadań każdej grupy robotników oraz o premiowanie za wykonanie przez nich zadań, niezależnie od wykonania ogólnego planu przedsiębiorstwa. Wysokość każdej premii ustalana była przede wszystkim w odsetkach płac podstawowych, przy czym dla każdej

grupy robotników mogła być ustalona inna wysokość premii. Zamykały się one w granicach od 10 do 50<sup>0</sup>/<sub>0</sub> płac podstawowych. Były jednak również premie liczone od wysokości zarobków ogółem. Niektóre wreszcie rodzaje premii uzależniono od wyników pracy zespołów robotników, inne od wyników indywidualnych. Celem tych wszystkich premii było mobilizowanie do wykonania odcinkowych zadań produkcyjnych.

Inny zupełnie charakter miał drugi rodzaj premii. Miał on mobilizować robotników do maksymalizacji oszczędności podstawowych surowców i materiałów w danej gałęzi przemysłu. Konieczność wprowadzenia tego typu premii wynikała z niedostatecznej produkcji danego surowca czy materiału w stosunku do zadań produkcyjnych, a jednocześnie z istnienia dużych możliwości oszczędzania tych materiałów przez robotników. Premie te często nazywano również nagrodami za oszczędność.

Wymienione premie (nagrody) nie były wprowadzone jednocześnie, ale sukcesywnie w ciągu całego okresu lat 1950—56. Nie sposób wymienić wszystkich tego typu premii, toteż ograniczymy się do najważniejszych. Były to premie za oszczędność paliw płynnych, za osiągnięcie normy przebiegu samochodów, za oszczędność energii elektrycznej, paliw stałych, węgla przy opalaniu kotłów, za obniżenie jednostkowego zużycia węgla umownego, za oszczędność zużycia węgla wsadowego, nagrody za spalanie miału węglowego, premie za zbiórkę złomu, za oszczędność drewna itp.

Premii tych było znacznie więcej, lecz miały one podobny charakter. Zasady przyznawania poszczególnych premii były dostosowane do specyfiki oszczędności, ale zasady tworzenia funduszu premiowego i jego podziału były wspólne, dlatego scharakteryzujemy je na jednym przykładzie, przez przytoczenie założeń, na jakich oparto premie za oszczędność drewna w kopalniach węgla:

1) podstawę premiowania stanowiła oszczędność drewna osiągnięta przez daną kopalnię;

2) premiowanie powinno było spowodować nie tylko oszczędności, ale i zmniejszenie kosztów własnych wytwarzania; dlatego między robotników powinna być podzielona nie cała suma

wynikająca z oszczędności drewna, a jedynie 75<sup>0</sup>/<sub>0</sub> tej sumy; fundusz omawianej premii tworzyło się więc przez pomnożenie ilości zaoszczędzonego drewna przez 75<sup>0</sup>/<sub>0</sub> ceny zakupu;

3) podstawą do obliczania oszczędności był normatyw zużycia drewna na 1 000 t węgla, ustalany przez zjednoczenie na okres kwartalny;

4) o wielkości oszczędności decydują nie tylko wyniki pracy robotników, lecz także kierowników wydziałów produkcyjnych; dlatego fundusz premii należało dzielić między wszystkich, którzy do powstania oszczędności przyczynili się;

5) fundusz premii obliczany był od wyników uzyskanych przez kopalnię jako całość; stąd pracownicy objęci systemem premiowania otrzymywali premię tylko wtedy, kiedy cała kopalnia obniżyła zużycie drewna; jeżeli niektóre oddziały przyczyniły się do obniżenia normy zużycia, inne zaś w analogicznym stopniu przekroczyły normę, żaden z pracowników nie otrzymał premii;

6) wygospodarowany fundusz premii w oddziale należało dzielić w okresach kwartalnych w taki sposób, aby przynajmniej 60<sup>0</sup>/<sub>0</sub> tego funduszu otrzymali robotnicy według oceny kierownika oddziału, 20<sup>0</sup>/<sub>0</sub> — kierownik oddziału, a 20<sup>0</sup>/<sub>0</sub> — pozostały dozór (sztygarzy, zmianowi, nadgórnicy).

Wymienione rodzaje premii i konkretne zasady tworzenia i podziału każdego rodzaju premii ustalane były przez centralne władze planujące. Ustalały je one w taki sposób, aby premie stanowiły skuteczny bodziec do oszczędności materiałów czy surowców oraz do obniżki kosztów własnych. Dlatego wprowadzenie tych premii powodowało, że często ten sam pracownik otrzymywał premie z kilku tytułów jednocześnie.

Trzecia grupa premii wprowadzanych w okresie realizacji planu 6-letniego wynikała z konieczności zapewnienia warunków wzrostu niektórych gałęzi produkcji i z trudności realizacji planu. Do tej grupy premii zaliczyć można w pierwszym rzędzie tzw. premie z tytułu „karty górnika” (hutnika, energetyka, stoczniewca itp.). Pojęcie „karty” wiązało się z szeregiem przywilejów nie tylko płacowych; jednym z przywilejów związanych z kartą było prawo do otrzymywania premii kwartalnych z ty-

tułu długoletniej pracy w danej gałęzi produkcji. Celem, któremu miały służyć przywileje niektórych grup zawodowych, było zapewnienie najbardziej atrakcyjnych warunków pracy w danej gałęzi produkcji po to, aby zachęcić pracowników z innych gałęzi do podjęcia pracy np. w górnictwie węglowym oraz zniechęcić pracowników, którzy podjęli pracę w tej gałęzi, do odchodzenia z niej. Szczegółowe zasady przyznawania premii z tytułu kart praw dla najważniejszych gałęzi produkcji uwzględniały specyfikę poszczególnych gałęzi, ale ogólne założenia były wspólne. Nie będziemy więc opisywali wszystkich tego typu premii, lecz ograniczymy się do zasad stosowanych w górnictwie węglowym.

Górnictwo węglowe wymagało dla zapewnienia realizacji planów produkcji dopływu ogromnych ilości pracowników. W celu zachęcenia ich do pracy w górnictwie postanowiono przyznać specjalną i atrakcyjną premię dla wszystkich, którzy tam pracują. Zaobserwowano również zjawisko ogromnej fluktuacji kadr w górnictwie. Bardzo wielu pracowników zwerbowanych do pracy w górnictwie, po pewnym czasie odchodziło do innych gałęzi przemysłu. Dlatego konieczne było stworzenie bodźców ekonomicznych skłaniających do pozostania w górnictwie.

Stwierdzono również, że oprócz fluktuacji kadr między gałęziami produkcji, istnieje w górnictwie ogromna — również poważnie utrudniająca realizację planów — fluktuacja kadr między poszczególnymi kopalniami. Wreszcie stwierdzono niechęć do podejmowania pracy pod ziemią. Uwzględniając to wszystko postanowiono premię z tytułu „karty górnika” ustalić w sposób następujący:

1) robotnicy zatrudnieni w przodkach i przy głębieniu szybów oraz technicy i inżynierowie średniego i wyższego dozoru w kopalniach otrzymują: po roku nieprzerwanej pracy w tej samej kopalni — 10<sup>0</sup>%, po 2 latach — 15<sup>0</sup>%, a po 5 latach — 20<sup>0</sup>% zarobku podstawowego;

2) robotnicy zatrudnieni poza przodkami otrzymują po roku nieprzerwanej pracy w tej samej kopalni — 5<sup>0</sup>%, po 2 latach — 10<sup>0</sup>%, a po 5 latach — 15<sup>0</sup>% zarobku podstawowego;

3) inżynierowie i technicy zatrudnieni w administracji przed-

siębiorstw, w szkołach górniczych i w ministerstwie otrzymują po 5 latach pracy w przemyśle węglowym — 15<sup>0</sup>/<sub>0</sub> płacy podstawowej.

Na podobnych założeniach oparto premie z tytułu „karty” dla pracowników innych gałęzi przemysłu.

W niektórych gałęziach produkcji analogiczne znaczenie, jak premie z tytułu karty praw specjalnych, miały specjalne nagrody. I tak np. wprowadzono nagrody w zakładach specjalnych przemysłu ciężkiego, przemysłu chemicznego, nagrody za rozwój przemysłu budowy maszyn ciężkich, za rozwój produkcji zespołów energetycznych itp. Wszystkie one miały na celu zapewnienie większej atrakcyjności pracy w tych dziedzinach produkcji, które miały podstawowe znaczenie dla wykonania planu 6-letniego.

Trzecim elementem systemu bodźców ekonomicznych (oprócz płac podstawowych, systemów akordowych i premiovych) był system nagród. Nagrody, które otrzymywali robotnicy, zostały przeniesione z systemu istniejącego w latach 1945—49. Istniały następujące fundusze nagród: 1) fundusz dyrektorski, 2) fundusz współzawodnictwa, 3) fundusz racjonalizacji. Nagrody z tych funduszy uzupełniały system bodźców dla robotników stosowany w okresie całego planu 6-letniego.

System bodźców ekonomicznych dla pracowników umysłowych był znacznie prostszy. U podstaw jego leżały również założenia związane z warunkami realizacji napiętych zadań planu 6-letniego oraz konieczność silnych bodźców zachęcających do jego wykonania i przekroczenia.

Podstawowym elementem systemu bodźców był system taryfowy, ustalający konkretny poziom płacy podstawowej, zależny bezpośrednio od stanowiska zajmowanego w hierarchii kierownictwa przedsiębiorstwa, a pośrednio (ponieważ ze stanowiskiem wiąże się zawsze kwalifikacja) — od kwalifikacji pracownika.

Ponieważ poziom płacy podstawowej nie był związany z wydajnością pracy (pracownik ma prawo do wynagrodzenia w postaci płacy podstawowej niezależnie od tego, czy zadania zostały wykonane, czy nie wykonane), przeto drugim elementem sy-

stemu były premie zachęcające do wzrostu wydajności pracy. Ponieważ z kolei istniało założenie ogólne, że nie można zmniejszać poziomu płac podstawowych w ciągu całego planu 6-letniego, ze względu na ograniczone rozmiary globalnego funduszu płac, praktycznie więc problematyka bodźców ograniczała się do problematyki systemu premiowania tych pracowników.

Celem wprowadzonych premii dla pracowników umysłowych było zachęcanie do maksymalnego przekraczania planu. Ponieważ jednak plan przedsiębiorstwa zawiera wielorakie zadania, przeto dokonano wyboru najważniejszych zadań przedsiębiorstwa i te postanowiono uznać za podstawę premiowania.

Za najważniejsze odcinki planu przedsiębiorstwa z punktu widzenia gospodarki narodowej uznano plan produkcji i wydajność pracy. Toteż system bodźców dla pracowników umysłowych wprowadzony po roku 1949 zakładał premiowanie za wykonanie planu produkcji globalnej oraz planu wydajności pracy.

Ponieważ system bodźców miał przyczynić się do przyśpieszenia wykonania zadań planu, konstrukcja tego systemu nastawiona była na zachęcanie do maksymalnego przekraczania zadań planowych. Dlatego ustalono takie zasady obliczania wysokości premii, że wysokość jej rosła prawie proporcjonalnie do stopnia przekroczenia planu, a prawo do premii rozpoczynało się dopiero wtedy, kiedy plan został wykonany.

Cechą systemu bodźców dla pracowników umysłowych odróżniającą go od systemu bodźców dla robotników było upoważnienie do premii tylko wtedy, kiedy przedsiębiorstwo jako całość wykona i przekroczy plan produkcji. Jeśli poszczególny oddział czy zakład wykonał lub przekroczył plan produkcji i wydajności pracy, ale przedsiębiorstwo jako całość planu nie wykonało, nikt z pracowników umysłowych nie miał prawa do premii.

Ustalone były 3 skale premiowania za wykonanie i przekroczenie planu wydajności pracy oraz 4 skale premiowania za wykonanie i przekroczenie planu produkcji z jednoczesnym określeniem, które przedsiębiorstwa mają obowiązek stosowania danej skali. Wprowadzenie różnych skal premiowania dla poszczególnych przedsiębiorstw miało na celu wyeliminowanie różnic między przedsiębiorstwami z punktu widzenia stopnia trudności

wykonania zadań planowych. Spodziewano się, że taka konstrukcja systemu premii umożliwi wyeliminowanie wpływu czynników niezależnych od przedsiębiorstwa na poziom płacy pracownika.

Cechą istotną tego systemu premiowania było nielimitowanie górnej granicy premii tak dla przedsiębiorstwa, jak i dla poszczególnego pracownika. Dlatego odpowiednio wysokie przekroczenie planu upoważniało do bardzo wysokiej, bo wynoszącej nawet ponad 100% premii.

Ponieważ przedstawione zasady systemu premiowania zachęcały do maksymalnego przekraczania zadań planowych bez względu na koszty produkcji, obok systemu bodźców do wzrostu produkcji i wydajności pracy wprowadzono bodźce do maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa, tworząc fundusz zakładowy<sup>15</sup>. Prawo do tworzenia funduszu zakładowego otrzymywało przedsiębiorstwo, które wykonało plan produkcji towarowej w ujęciu asortymentowym, osiągnęło zysk planowy oraz obniżkę kosztów własnych produkcji porównywalnej.

Fundusz zakładowy wynosił od 1 do 4% zysków planowych oraz 10 do 30% zysków ponadplanowych (bądź analogiczne odsetki od sumy obniżki kosztów własnych w przedsiębiorstwach deficytowych). Konkretnie zasady (1 czy 4%) ustalane były konkretnie dla poszczególnych branż i przedsiębiorstw w zależności od stopnia trudności realizacji zadań planowych na odcinku zysku przedsiębiorstwa. Tak skonstruowane zasady miały więc nie tylko skłaniać do maksymalizacji zysku, ale i do obniżki kosztów własnych oraz asortymentowego wykonania planu produkcji, i miały przeciwdziałać tendencji do wykonania planu produkcji za wszelką cenę.

Przedstawiona wyżej zasadnicza konstrukcja systemu bodźców ekonomicznych dla kierownictwa była uzupełniana dodatkowymi premiami omówionymi przy systemie bodźców dla robotników, a dotyczącymi oszczędności surowców i materiałów, oraz premiami i nagrodami z tytułu karty górnika, hutnika itp., nagrodami za realizację produkcji itp. Rodzajów tych premii

---

<sup>15</sup> Ustawa z 4 lutego 1950 r.



i nagród uzupełniających było bardzo wiele, lecz miały one bardzo ograniczony zasięg, gdyż odnosiły się do poszczególnych branż, gałęzi, przedsiębiorstw bądź też poszczególnych grup pracowników.

Nakreślony w zarysie system bodźców ekonomicznych dla robotników i pracowników umysłowych nie został wprowadzony jednorazowo, lecz powstał w ciągu całego okresu realizacji planu 6-letniego. Realizując cele, które miał spełnić, powodował jednak szereg skutków ubocznych, a nie przewidzianych przez twórców systemu. Skutków tych było wiele, dlatego też zasady tego systemu były często dość ostro krytykowane, łącznie z całym systemem zarządzania realizowanym w latach 1950—56. W następstwie tych krytyk i dyskusji wprowadzono nowy system bodźców ekonomicznych.

\*

System bodźców ekonomicznych stosowany w latach 1957—64 różnił się od poprzednio scharakteryzowanych tym, że o ile do roku 1956 systemy bodźców były w etapie przystępowania do ich realizacji skryształizowane i w toku ich stosowania ulegały tylko pewnym modyfikacjom, to w latach 1957—64 było odwrotnie. Okres ten był czasem krystalizacji zasad nowego systemu, ukształtowanego dopiero pod koniec okresu.

Działo się tak w pierwszym rządzie dlatego, że systemy bodźców stosowane w latach 1948—56 dostosowane były do założeń planu gospodarczego i przyjętego systemu zarządzania gospodarką narodową. Ponieważ lata 1957—64 cechuje dyskusja nad systemem zarządzania oraz poszukiwanie nowych form zarządzania, a w dyskusji tej problemy bodźców ekonomicznych często wybijane są jako zasadniczy element, od którego chce się uzależnić nawet cały system zarządzania, przeto zrozumiałe staje się, dlaczego te uwagi, które odniesiemy do charakterystyki systemu bodźców ekonomicznych, odnosić będziemy głównie do stanu na koniec omawianego okresu.

Pierwszym elementem nowego systemu bodźców ekonomicznych było usunięcie rażącej dysproporcji płac powstałych w latach 1949—56. Nastąpiło to głównie drogą:

- 1) podniesienia minimum płac z 360 do 700 zł miesięcznie,
- 2) zmniejszenia górnej granicy skali podatku od wynagrodzeń z 21,5<sup>0</sup>/<sub>0</sub> do 15<sup>0</sup>/<sub>0</sub> zarobków,
- 3) całkowitego zwolnienia od podatku od wynagrodzeń pracowników zarabiających poniżej 850 zł miesięcznie,
- 4) podniesienia drogą regulacji płac poziomu płac w tych dziedzinach gospodarki, które nie korzystając z priorytetu w latach 1949—56 charakteryzowały się stosunkowo niskimi płacami (pracownicy aparatu rad narodowych, przemysłu lekkiego i spożywczego, pracownicy kultury, oświaty itp.),
- 5) podniesienia poziomu płac w gałęziach produkcji, które korzystały ze znacznego wzrostu płac w latach 1949—56, tym kategoriom pracowników, których płace wzrastały bardzo wolno i wyrównanie w ten sposób rażącej dysproporcji płac wewnątrz przedsiębiorstw.

Dopiero usunięcie rażącej dysproporcji płac pozwoliło przystąpić do wprowadzenia nowego systemu bodźców ekonomicznych, gdyż usuwało główne antybodźce do prawidłowego rozmieszczenia kadr w przemyśle, podnoszenia kwalifikacji, antybodźce do postępu technicznego i ekonomicznego produkcji.

Założenia i zasady wprowadzonego systemu bodźców scharakteryzujemy oddzielnie w stosunku do robotników i pracowników umysłowych.

Nowy system bodźców ekonomicznych dla robotników zatrudnionych w przemyśle dotyczył wszystkich elementów tego systemu, a więc zarówno ustalania poziomu i struktury płac podstawowych, jak i zasad akordowania i opłacania za wykonane normy pracy oraz zasad premiowania pracowników.

Zanim jednak dojdziemy do scharakteryzowania nowego systemu bodźców ekonomicznych dla robotników, musimy zwrócić uwagę na metody wprowadzenia tego systemu w życie.

W miejsce dotychczas wprowadzanych zmian w systemie bodźców ekonomicznych (bądź w stosunku do całego przemysłu, bądź w stosunku do jego gałęzi) drogą zmiany rozporządzenia z dnia na dzień, obecne zmiany wprowadzane były w terminie indywidualnie ustalonym dla każdego przedsiębiorstwa w ramach planu dla gałęzi produkcji.

Drugą cechą metody wprowadzania nowego systemu bodźców ekonomicznych było poprzedzenie w każdym przedsiębiorstwie zmiany tego systemu długotrwałymi przygotowaniem polegającymi na analizie warunków technicznych i organizacyjnych produkcji, opracowaniu planu usprawnień oraz zrealizowaniu planu usprawnień.

Trzecią cechą była zasada opracowania programu przygotowań do zmiany oraz zrealizowanie przygotowań przez załogę każdego przedsiębiorstwa i komisyjne stwierdzenie, że przedsiębiorstwo jest gotowe do przejścia na nowy system bodźców ekonomicznych. Dopiero komisyjne stwierdzenie tego było podstawą decyzji o wprowadzeniu nowego systemu bodźców.

Ten tryb postępowania powodował, że wprowadzanie nowego systemu było procesem dokonującym się wewnątrz przemysłu, a nie, jak wcześniej, zmianą dokonaną przez władze centralne. Na czym więc polegał nowy system bodźców ekonomicznych dla robotników? Najogólniej można go scharakteryzować następująco:

- 1) wprowadzono wysokie, bo 2-krotnie wyższe płace stałe,
- 2) wprowadzono nowe, napięte normy pracy, których średnie wykonanie w okresie wprowadzania kształtowało się w granicach 95—100%,
- 3) ograniczono zastosowanie systemu akordowego wynagradzania tylko do tych stanowisk pracy, które powinny być (a nie tylko mogą być) opłacane akordowo,
- 4) wprowadzono takie nowe systemy premiowania pozostałych robotników, które można było dostosować do czynności wykonywanych konkretnie w danym przedsiębiorstwie.

W zakresie płac podstawowych nowy system bodźców polegał głównie na wprowadzeniu wysokiego poziomu płac. Stawki były w dalszym ciągu jednolite dla całego przemysłu choć zróżnicowane między robotnikami z dwóch punktów widzenia: a) poziomu kwalifikacji, b) systemu płac (wyższy poziom stawek dla pracowników akordowych).

Istotne zmiany wprowadzono w metodach i zakresie normowania pracy.

Wprowadzone nowe normy pracy, zwane normami technicznie

uzasadnionymi, polegają na tym, że ustalane są w oparciu o specjalnie opracowane branżowo normatywy i że uwzględnia się w nich konkretny poziom techniki i organizacji pracy każdego stanowiska pracy. Normy te mają ulegać ciągłym i systematycznym zmianom wraz ze zmianami w technice i organizacji pracy.

Tak opracowane normy pracy nie mogą być wysoko przekraczane i dlatego wymagały zmiany podstawowych stawek płac. Ponieważ jednak w pierwszych miesiącach stosowania nowych norm wielu robotników wykonuje je w niskim stopniu (poniżej 100%), to aby uniknąć obniżenia płac wprowadzono na okres przejściowy w niektórych przedsiębiorstwach specjalne dodatki wyrównawcze.

W kwestii zakresu stosowania systemu akordowego odrzucono zasadę realizowaną w okresie planu 6-letniego, a polegającą na maksymalnie szerokim stosowaniu tej formy płac. Przyjęto zasadę stosowania systemów akordowych tylko tam, gdzie to jest ekonomicznie uzasadnione techniką i organizacją produkcji. W konsekwencji znacznie ograniczony został zasięg stosowania akordowej formy płac. Powszechnie zastosowano przy tym akord prosty. Akord progresywny utrzymano tylko w niektórych gałęziach przemysłu.

Istotnym zmianom uległy zasady premiowania robotników. Systemy premiowania robotników ustalają dyrekcje przedsiębiorstw w porozumieniu z organizacjami społecznymi. Centralne władze planowania ustalają jedynie wysokość funduszu premiewego oraz średnią wielkość premii. Samo przedsiębiorstwo ustala natomiast wysokość premii dla poszczególnych grup robotników oraz zadania, za których wykonanie premia przysługuje lub nie przysługuje.

W związku z taką zasadą, istnieje obecnie ogromna ilość premiowych systemów płac. W niektórych przedsiębiorstwach stosuje się kilka lub kilkanaście regulaminów premiowania robotników. Dostosowane są one do konkretnych zadań poszczególnych grup robotników oraz kierunków realizowanego postępu technicznego i ekonomicznego.

Oprócz płac podstawowych, zachęt akordowych oraz premii system bodźców ekonomicznych dla robotników przewiduje do-

datkowe wynagrodzenie za wyniki ogólne przedsiębiorstwa w postaci 13 pensji. Ponieważ jednak zasady tworzenia tego funduszu są podobne do zasad tworzenia bodźców dla kierownictwa, ten element bodźców ekonomicznych omówimy nieco dalej.

Zasadniczym zmianom uległ również system bodźców ekonomicznych dla pracowników umysłowych. U podstaw nowej koncepcji leży troska o pozostawienie większej swobody przedsiębiorstwom w zakresie podejmowania decyzji gospodarczych, a w związku z tym oparcie oceny pracy kierownictwa przedsiębiorstwa nie o kryteria stopnia wykonania planu, lecz o stopień postępu ekonomicznego przedsiębiorstwa.

Nowy system bodźców ekonomicznych dla pracowników umysłowych dotyczy zarówno sposobu ustalania poziomu płacy podstawowej pracownika, jak i systemu premiowania.

W zakresie systemu taryfowego dla pracowników umysłowych nowy system bodźców polega nie na ustalaniu przez władze centralne, jak poprzednio, konkretnego poziomu płac dla każdego stanowiska pracy w hierarchii systemu zarządzania, lecz jedynie na określaniu górnej i dolnej granicy możliwego poziomu płacy. System ten popularnie nazwany jest, nie wiadomo dlaczego, widełkowym.

Taka zasada budowy taryfikatora płac podyktowana jest troską nie tylko o pozostawienie swobody dyrekcji przedsiębiorstwa, jak to się często tłumaczy, ale potrzebą dostosowania płac każdego pracownika do szeregu warunków, których władza centralna nie jest w stanie uwzględnić, a które jest w stanie i powinna uwzględnić dyrekcja przedsiębiorstwa (wykształcenie specjalne, staż pracy, osiągnięte wyniki w stosunku do pozostałych pracowników itp.). Nowy system taryfowy płac wprowadza więc istotną zmianę w systemie bodźców ekonomicznych, pozwala bowiem z płacy podstawowej uczynić bodziec wzrostu wydajności pracy oraz zapewnić awansowanie pracownika wykonującego te same czynności. Pozwala również różnicować poziom płac między pracownikami spełniającymi te same funkcje w przedsiębiorstwie.

Drugim elementem systemu bodźców ekonomicznych dla pracowników umysłowych jest system premiowy, który oparty został o nowe założenia. W wyniku długich dyskusji naukowych

odstąpiono od poprzednich założeń, że premia ma mobilizować do wykonania planu i przyjęto założenie, że premia dla kierownictwa ma je mobilizować do maksymalizacji postępu ekonomicznego przedsiębiorstwa.

Po długich sporach teoretycznych przyjęto również, że wyrazem postępu ekonomicznego przedsiębiorstwa jest tempo wzrostu zysku lub akumulacji przedsiębiorstwa.

W oparciu o te założenia, za podstawę systemu premiowania pracowników umysłowych przyjęto wskaźnik poprawy rentowności przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. Miernik ten miał zapewnić aktywność kierownictwa przedsiębiorstwa w dziedzinie planowania oraz zachęcić do realizowania szeroko pojętego postępu technicznego i ekonomicznego. Wyrazem poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa był procentowy wzrost akumulacji lub zysku bilansowego obliczony w sposób gwarantujący porównywalność.

Zachęcając do maksymalizacji zysku lub akumulacji, system premiowania oparto o konstrukcję złożoną z 3 funduszków: zasadniczego, dodatkowego i gwarancyjnego funduszu premiowego.

Zasadniczy fundusz premiowy wynoszący od 10 do 25<sup>0</sup>/<sub>0</sub> płac podstawowych pracowników umysłowych (zależnie od branży przemysłu) tworzony był pod warunkiem zaplanowania i osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wyniku finansowego przynajmniej równego wynikowi osiągniętemu w roku poprzednim. W razie pogorszenia się wyniku bilansowego w stosunku do roku poprzedniego zasadniczy fundusz premiowy ulegał odpowiedniemu zmniejszeniu, a gdy pogorszenie było większe niż o 4<sup>0</sup>/<sub>0</sub> — fundusz premiowy w ogóle nie mógł być tworzony.

Dodatkowy fundusz premiowy tworzony był tylko wtedy, kiedy zaplanowano i osiągnięto wynik finansowy przedsiębiorstwa wyższy niż w roku poprzednim. Wysokość dodatkowego funduszu premiowego zależała od stopnia poprawy rentowności w ten sposób, że każdy procent wzrostu wyniku finansowego upoważniał do odpowiednio wyższego procentu funduszu płac pracowników umysłowych.

<sup>16</sup> Uchwała Rady Ministrów z 25 stycznia 1960 r.

Tworzenie rezerwowego funduszu premiowego związane było z zasadą nieograniczania wysokości funduszu premiowego oraz z limitowaniem maksymalnej wysokości premii indywidualnej. Ponieważ przyjęto, że przedsiębiorstwo ma prawo do funduszu dodatkowego proporcjonalnie do stopnia przekroczenia planu wyniku finansowego przedsiębiorstwa, a jednocześnie ustalono, że maksymalna wysokość indywidualnej premii wynosić może tylko 35% płacy podstawowej, przeto w przypadku wysokiego przekroczenia planu i niemożliwości jego wykorzystania przedsiębiorstwo tworzyło fundusz rezerwowy, który mógł być wykorzystany w następnych okresach. Fundusz ten miał łagodzić ryzyko związane z ujawnieniem rezerw w jednym okresie, a w związku z tym z wolniejszym tempem postępu ekonomicznego w latach następnych.

Drugą częścią przyjętego systemu premiowania były zasady uruchomienia funduszu premiowego decyzją jednostki nadrzędnej przedsiębiorstwa. Przyjęto mianowicie, że po to, aby wypłacić premie z funduszu obliczonego w sposób opisany wyżej, przedsiębiorstwo musiało udowodnić, że spełniło pewne istotne warunki, które podzielono na stałe i zmienne. Do stałych warunków zaliczono: wykonanie planu produkcji, nieprzekroczenie planu funduszu płac, nieprzekroczenie planu kosztów, wykonanie planowanych dostaw eksportowych. Zakres zmiennych warunków uruchomienia premii pozostawiono do decyzji dyrekcji zjednoczeń.

Opisane w skrócie najważniejsze zasady systemu premiowego, mimo że oparte były o założenie postępu ekonomicznego przedsiębiorstwa mierzonego stopniem poprawy wyniku finansowego, uzależniały otrzymanie premii przynajmniej od 5 czynników: wyniku finansowego, planu produkcji, planu funduszu płac, planu kosztów, planu eksportu. W ten sposób system ten miał zachęcać nie tylko do maksymalizacji zysku, ale także do wykonania najważniejszych elementów planu przedsiębiorstwa.

Trzecim elementem systemu bodźców ekonomicznych dla pracowników umysłowych był fundusz zakładowy, którego zasady zostały po roku 1956 w sposób istotny zreformowane. W celu zainteresowania postępowaniem ekonomicznym przedsiębiorstwa jako

całości, nie tylko pracowników umysłowych, lecz całej załogi, wprowadzono instytucję funduszu zakładowego dającą każdemu pracownikowi prawo do rocznej premii, której wysokość uzależniono od poprawy wyniku finansowego przedsiębiorstwa.

Zasady tworzenia funduszu zakładowego przyjęto analogicznie jak przy tworzeniu funduszu premiewego dla pracowników umysłowych. W celu uczynienia z funduszu zakładowego instrumentu polityki załogi przedsiębiorstwa, zasady jego podziału pozostawiono w zasadzie do decyzji załogi określając centralnie tylko następujące ograniczenia: na wypłaty nagród nie może być przeznaczona suma większa niż 8,5<sup>0</sup>% funduszu płac; część tego funduszu musi być przeznaczona na zakładowe budownictwo mieszkaniowe.

Ostatnim wreszcie elementem systemu bodźców dla pracowników umysłowych było istnienie szeregu premii i nagród mających pobudzać szczególnie kierowników przedsiębiorstw do pewnego kierunkowego działania niezbędnego do realizacji planów gospodarczych. Do takich premii i nagród zaliczyć można w szczególności: system premii eksportowych, system nagród z funduszu postępu technicznego, system nagród za otrzymanie znaku jakości.

Premie te miały uzupełniać system bodźców opartych na dążeniu do maksymalizacji zysku, a nawet często neutralizować jego działanie. Wiadomo bowiem, że dążenie do zwiększenia produkcji eksportowej nie zawsze przyczyniało się do zapewnienia maksymalizacji zysków przy istniejącym systemie cen. To samo dotyczyło premii za znak jakości czy za wprowadzanie postępu technicznego, który, zwłaszcza w okresie wprowadzania poważniejszych zmian w konstrukcji czy technologii produkcji, powoduje okresowe zmniejszenie zysków czy akumulacji. Toteż w miarę ugruntowania się oddziaływania systemu premiowania w oparciu o wskaźnik zysku, wymienione rodzaje premii nabrały coraz większego znaczenia dla władz odpowiedzialnych za ich wykonanie.

Premie te nie były zaliczane do funduszu płac przedsiębiorstwa, a sumy na nie przeznaczane pozostawały w gestii ministerstw, zjednoczeń i central handlu zagranicznego, które uzna-



niowo przydzielają poszczególnym przedsiębiorstwom pewne kwoty do podziału między pracowników, którzy przyczynili się szczególnie do wykonania danego zadania.

Poza wymienionymi wyżej premiami istniało wiele rodzajów premii i nagród również nie wliczonych do funduszu płac przedsiębiorstwa, a wprowadzanych uchwałami rządu jeszcze w latach wykonywania planu 6-letniego i nie zlikwidowanych dotychczas. Wymienić tu można premie za zbiórkę złomu, za spalanie miału węglowego zamiast węgla itp. Tego typu premii było kilkadziesiąt, przy czym większość z nich miała znaczenie lokalne ograniczone do przedsiębiorstw lub gałęzi przemysłu. Każda z tych premii wypłacana była w oparciu o specjalny regulamin, często nie przewidujący nawet górnego limitu wypłaty dla jednego pracownika.

Istnienie tych dodatkowych premii na pewno osłabiało działanie przyjętego systemu podstawowego premiowania, lecz pozostawienie ich uzasadniane było koniecznością wpływania przez władze centralne na kierownictwo przedsiębiorstw w celu skłonięcia go do takiej walki o postęp ekonomiczny, która zapewniałaby zgodność między celami przedsiębiorstw mierzonymi przyrostem zysku a celami ogólnymi władz planujących rozwój całej gospodarki narodowej.

\*

Następny element systemu bodźców ekonomicznych zastosowanych w przemyśle polskim wprowadzony został w lipcu 1964 r. i dotyczy tylko pracowników umysłowych. W stosunku do pracowników fizycznych nie zdołano bowiem dotychczas wprowadzić powszechnie systemu scharakteryzowanego przy opisie bodźców stosowanych w latach 1957—64.

System ten nie dotyczy nawet całego zespołu bodźców ekonomicznych dla pracowników umysłowych, gdyż pozostawia nie zmienione zasady dotyczące sposobu ustalania płac podstawowych. Zmiany wprowadzone w lipcu 1964 r. dotyczą jedynie systemu premiowania jako całości. Mimo to jednak zmiany te mają charakter zasadniczy.

Nowy system uwzględnia dotychczasowe doświadczenia oraz

wyniki długich i wytrwałych dyskusji na temat warunków pracy przedsiębiorstwa, systemów premiowania, zarządzania itp. Uwzględnia on również wyniki dyskusji na ten temat, toczącej się we wszystkich krajach socjalistycznych.

Podstawowy problem wyboru racjonalnego systemu premiowania kierownictwa przedsiębiorstwa sprowadza się do pytania, w oparciu o jakie kryteria mierzyć wyniki pracy kierownictwa.

Ustalenie prawidłowych systemów oceny pracy na pewno sprzyja osiągnięciu celu, jakim jest szybkie tempo postępu ekonomicznego, ustalenie zaś nieprawidłowych kryteriów oceny pociąża za sobą szereg zjawisk ujemnych hamujących ten postęp, dezorganizujących proces produkcji społecznej.

Istnieje zgodność opinii, że system premiowania kierownictwa jest prawidłowy, jeżeli przyczynia się do zapewnienia szybkiego tempa postępu ekonomicznego, a jednocześnie zniechęca do bierności lub osiągnięcia efektów pozornych. Należy tylko zapewnić prawidłowe normy postępu ekonomicznego w pracy przedsiębiorstwa. Wówczas bowiem kierownicy przedsiębiorstw realizujący postęp ekonomiczny otrzymają premię, natomiast przedsiębiorstwa opieszale i źle pracujące nie otrzymają premii i będą wyróżnione w sensie negatywnym. Problem teoretyczny sprowadza się zatem do prawidłowego mierzenia postępu ekonomicznego pracy przedsiębiorstwa, a trudność opracowania prawidłowego systemu premiowania wynika z trudności prawidłowego mierzenia postępu ekonomicznego w przedsiębiorstwie ze względu na ogromną złożoność i wielostronność tego problemu.

Miara osiągnięć kierownictwa przedsiębiorstwa w dziedzinie postępu ekonomicznego jest zarówno wzrost rozmiarów produkcji, poprawa jakości produkcji, wzrost wydajności pracy, uruchomienie produkcji nowych wyrobów czy wzorów, jak też obniżka kosztów wytwarzania, zmniejszenie zużycia materiałów na jednostkę produkcji, zwiększenie produkcji na eksport, poprawa wartości użytkowych produktów itp. itp. Jak mierzyć tak wielostronne zjawisko — oto problem, od którego rozwiązania zależy prawidłowy system premiowania.

W naszej praktyce zarządzania stosowano już różne miary postępu ekonomicznego. Był czas, kiedy na pierwszy plan wysu-

wano wzrost rozmiarów produkcji. Osiągając szybkie tempo wzrostu produkcji obserwowano szereg zjawisk ujemnych, takich jak pogarszanie jakości, wzrost zużycia materiałów, niedostateczne tempo postępu technicznego itp. Chcąc zapewnić wzrost produkcji, a jednocześnie szybkie tempo postępu technicznego, wzrost wydajności pracy, poprawę jakości itp. wprowadzono szereg różnych tytułów premiovych, ale i ta metoda nie zdała egzaminu. Wydawało się w pewnym okresie, że dobrą miarą postępu ekonomicznego, a zatem i dobrą podstawą premiowania będzie wskaźnik przyrostu rozmiarów zysku. Okazało się po pewnym czasie, że przyrost rozmiarów zysku nie zawsze idzie w parze z postępowaniem ekonomicznym. Nie pomogły tu nawet pewne modyfikacje tego systemu.

Uwzględniając te bogate doświadczenia wprowadzany obecnie nowy system premiowania przewiduje pewien nowy system mierzenia postępu ekonomicznego i mierzenia jego tempa jako podstawy do ustalania wysokości premii. Charakteryzując najogólniej nowy system premiowania personelu kierowniczego można wymienić następujące zasady, na których został on oparty: 1) decentralizacja kryteriów oceny, 2) koncentracja tytułów premiovych, 3) wielowskaźnikowa metoda oceny, 4) integracja zadań metodą punktową, 5) ocena za wykonanie zadań planowych.

Pierwszą i chyba najważniejszą zasadą leżącą u podstaw nowego systemu premiowania jest zasada zróżnicowania kryteriów oceny. Jest to zasada nowa i dotychczas nie stosowana w polityce premiowania personelu kierowniczego. Oparta jest ona na słusznej obserwacji, iż zadania dla poszczególnych przedsiębiorstw różnią się znacznie. Dla zapewnienia postępu ekonomicznego w gospodarce narodowej konieczne jest położenie największego nacisku na wdrażanie nowej technologii w jednych przedsiębiorstwach, w innych zaś na produkcję nowych wyrobów, terminowe uruchomienie nowych wydziałów, rozszerzenie produkcji eksportowej itp. Jeśli tak, to jest oczywiste, że nie należy oceniać wszystkich przedsiębiorstw w oparciu o jednakowe kryteria, lecz właśnie o różne. Jedne trzeba oceniać głównie za rozwój produkcji eksportowej, a inne za uruchomienie produkcji nowych wyrobów. Jest to możliwe tylko wtedy, kiedy kryteria oceny są

zróznicowane, czyli dostosowane do konkretnej sytuacji każdego zakładu.

Zróznicowanie kryteriów oceny wiąże się również ze zmiennością zadań w czasie. W pewnym okresie najważniejsze zadania dotyczyć mogą rozwoju produkcji eksportowej, w innym — wprowadzenia nowej technologii itp. Uwzględniając to, w nowym systemie premiowania dopuszcza się zmienność kryteriów oceny w czasie.

Zróznicowanie kryteriów oceny i premiowania pracowników umysłowych wiąże się wreszcie z zasadą zmienności kryteriów oceny dla poszczególnych grup pracowników wewnątrz przedsiębiorstw, bowiem wykonanie zadań przedsiębiorstwa wymaga często skoncentrowania uwagi poszczególnych oddziałów i wydziałów na różnych odcinkach postępu technicznego czy ekonomicznego. Otóż nowy system premiowania zakłada możliwość ustalania specyficznych wskaźników oceny i premiowania dla poszczególnych oddziałów i wydziałów.

Jak z powyższego wynika, zróznicowanie kryteriów oceny zastosowano bardzo szeroko. Intencją nowego systemu jest bowiem dostosowanie kryteriów oceny poszczególnych grup pracowników do specyficznych zadań każdej grupy, aby w ten sposób system premiowania spełniał istotnie rolę bodźca ekonomicznego.

Drugą naczelną zasadą nowego premiowania jest koncentracja wszystkich dotychczasowych tytułów premiowych. Zasada ta również ma wzmocnić bodźcowe działanie premii. Jeżeli bowiem założymy, że personel przedsiębiorstwa miał prawo np. do otrzymywania trzech rodzajów premii (trzy tytuły premiowe), a każdy z nich umożliwiał osiągnięcie po 10% płacy podstawowej, to stwierdzić można, że żadna z tych premii nie stanowiła tak silnego bodźca, jak obecnie, gdy wykonanie zadań upoważnia do otrzymania 30% premii. Powiązanie tej wysokiej premii z racjonalnie dobranymi miernikami pracy powinno stworzyć silne bodźce do realizacji postępu ekonomicznego w przedsiębiorstwach.

Trzecią zasadą nowego systemu premiowania jest wprowadzenie wielowskaźnikowej metody oceny. Jak wiadomo, mierzenie

postępu ekonomicznego jest bardzo trudne ze względu na wielostronność tego zjawiska. Postęp ekonomiczny wyraża się zarówno wzrostem produkcji, jak i obniżką kosztów, wzrostem zysków, wprowadzeniem nowych wyrobów itp. Dotychczas podstawą premiowania były bądź poszczególne wskaźniki spośród wymienionych (tzw. bodźce wyspecjalizowane), bądź wskaźniki syntetyczne, jak zysk lub akumulacja. Przyjmowanie za podstawę premiowania zarówno bodźców wyspecjalizowanych, jak i syntetycznych nie czyniło z premii skutecznych bodźców ekonomicznych, gdyż uruchamiało szereg antybodźców. Pamiętamy, że gdy podstawą premiowania było wykonanie planu produkcji globalnej czy produkcji towarowej, przedsiębiorstwa dążyły do wykonania tego wskaźnika za wszelką cenę — bez względu na koszty, na zapotrzebowanie rynku, na potrzebę uruchomienia produkcji nowoczesnych wyrobów itp. Gdy w związku z takimi doświadczeniami premiowanie uzależniono od wykonania wskaźników syntetycznych, to i wtedy nie uzyskano spodziewanych rezultatów. Dążenie przedsiębiorstw do maksymalizacji zysku nie zachęcało do wdrażania postępu technicznego, ekonomicznego lub wielostronnego rozwoju, a często prowadziło do zaniechania produkcji nie przynoszącej przedsiębiorstwu zysku, chociaż produkcja ta była poszukiwana i potrzebna.

Nowy system premiowania, uwzględniający nasze dotychczasowe doświadczenia, przewiduje ocenę pracy przedsiębiorstwa jako całości oraz poszczególnych jego ogniw organizacyjnych w oparciu o zespół wskaźników zintegrowanych przy pomocy metody punktowej. Zasada ta ma umożliwić wyznaczenie dla oceny pracy takiego zespołu wskaźników, który by był instrumentem oddziaływania na pracowników umysłowych w kierunku usprawnienia działalności przedsiębiorstwa i wykrywania rezerw, zwłaszcza na odcinkach zaniedbanych. Dobór wskaźników należy do kompetencji dyrekcji i samorządu robotniczego i dokonywany jest na podstawie analizy konkretnej sytuacji w każdym zakładzie pracy. W szczególności zespół wskaźników powinien dotyczyć takich zadań jak:

- zwiększenie rozmiarów produkcji określonych asortymentów,

- zmniejszenie zużycia określonych surowców,
- obniżenie pracochłonności produktów,
- przedterminowe uruchomienie obiektów produkcyjnych itp.

Przewiduje się, że podstawą oceny i premiowania powinny być zespół wskaźników, z których część wyrażałaby zadania powszechnie obowiązujące, inna część — zadania branżowe, a pozostała część — zakładowe. Zadania te powinny być ustalone w taki sposób, aby były zrozumiałe, wymierne i łatwe do sprawdzenia. Wykonanie zadań w pełni upoważnia do otrzymania planowanej premii w 100 procentach, a niewykonanie części zadań powoduje jej obniżenie.

Wprowadzenie metody wielowskaźnikowej ma umożliwić wszechstronną ocenę postępu ekonomicznego, a jednocześnie zapewnić konkretność zadań oraz wyważenie ich w sposób jak najbardziej zrozumiały dla pracowników.

Czwarta zasada nowego systemu premiowania, to zasada integracji zadań za pomocą metody punktowej. Polega ona na tym, że przyjmując, iż za wykonanie wszystkich zadań pracownicy mają prawo do otrzymania pełnej wysokości planowanej premii, ustala się wagę każdego z tych zadań wyrażoną w punktach. Suma punktów wynosi 100. I tak np.:

a) za wykonanie produkcji określonych asortymentów	20	pkt.
b) za wykonanie produkcji eksportowej	30	„
c) za terminowe oddanie obiektu do produkcji	15	„
d) za obniżenie o 1% pracochłonności produkcji	35	„
Razem	100	„

Przedstawiona metoda pozwala nadać różną wagę każdemu zadaniu, dzięki czemu możliwe jest premiowanie proporcjonalnie do stopnia trudności zadań, a co za tym idzie, stwarzanie prawidłowych bodźców do wykonania zadań trudnych.

Piątą i ostatnią z najważniejszych, naszym zdaniem, zasad nowego systemu premiowania jest zasada oparcia oceny o wykonanie zadań planowych. Od dawna toczy się dyskusja, czy należy premiować za przyrost efektów ekonomicznych z okresu na

okres w oderwaniu od zadań planowych, czy też premiować za wykonanie zadań planowych w oderwaniu od tempa przyrostu efektów ekonomicznych. Obie zasady były zresztą dotychczas praktykowane w przemyśle polskim. Nowy system premiowania przyjmuje oparcie oceny pracy o wykonanie zadań dyrektywnych planu techniczno-ekonomicznego. Nowością jest jednak takie skonstruowanie zasad ustalania wysokości premii, aby zachęcała ona nie do przekraczania zadań planowych, lecz jedynie do wykonania planu. Jednocześnie z tą zasadą ustalono, że premie za dodatkowe zadania planowe (ponad zadania dyrektywne) płacone będą z funduszu planowanego bądź z funduszu rezerwowego, będącego w dyspozycji zjednoczeń. W ten sposób tworzy się system zachęcania przedsiębiorstw do realnego planowania, a zniechęca się je do działalności niezgodnej z planem.

Przedstawione wyżej podstawowe zasady nowego systemu premiowania wskazują, iż mamy do czynienia z zupełnie nową koncepcją bodźców ekonomicznych, wynikającą z głębokiej analizy doświadczeń praktycznych oraz rozważań teoretycznych. Jest to koncepcja zapewne oryginalna, zwarta wewnątrznie i konsekwentna. Można spodziewać się, że wprowadzenie tej koncepcji w życie zapewni wreszcie zlikwidowanie szeregu antybodźców postępu ekonomicznego oraz stworzenie silnych bodźców do poprawy ekonomiki produkcji i pracy przedsiębiorstw.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, że system ten stanowi tylko racjonalne narzędzie oddziaływania na postęp ekonomiczny. Wyniki zależeć będą głównie od sposobu wykorzystania tego narzędzia przez kierownictwo przedsiębiorstw i samorządy robotnicze. Wprowadzając nowy system premiowania państwo zakłada pełne zaangażowanie załóg robotniczych w sprawy postępu ekonomicznego. Wyraża się to głównie w pozostawieniu załogom pełnego prawa do inicjatywy w zakresie doboru wskaźników, do oceny wagi trudności realizacji każdego zadania, sposobu podziału funduszu premiowego między poszczególne grupy pracowników itp. Po raz pierwszy chyba załogi robotnicze w oparciu o analizę konkretnych sytuacji przedsiębiorstwa i zadania planowe mają decydować o tym, za co nagradzać, a za co nie, kogo nagradzać, a kogo nie itp.

Jednocześnie trzeba wszakże pamiętać, że ta zaleta systemu może przekształcić się w jego zasadniczą wadę. Niewłaściwy dobór zadań, nadanie nieprawidłowej wagi każdemu zadaniu itp. musi za sobą pociągać wszystkie negatywne skutki. Decentralizacja inicjatywy i decyzji w zakresie dużej części funduszu płac wprowadzona do gospodarki narodowej przy pomocy nowego systemu premiowania winny mocno zobowiązywać samorządy robotnicze do głębokiej analizy działalności przedsiębiorstw i troski o dobro ogólne.

System ten nakłada również dużą odpowiedzialność na jednostki nadrzędne tak administracji przemysłowej, jak i organizacji społecznych, które mają zatwierdzać wnioski przedsiębiorstw. Odpowiedzialność ta jest szczególnie duża w okresie wprowadzania nowego systemu, kiedy załogi przedsiębiorstw nie dysponują odpowiednim doświadczeniem, a tym samym łatwo mogą dopuścić się szeregu błędów.

Wprowadzenie nowego systemu premiowania pozwoliło likwidować nie tylko system premiowania oparty o przyrost wyniku finansowego, lecz także wszystkie dodatkowe rodzaje premii. Możliwe to było dzięki włączeniu do nowego systemu tych wszystkich kryteriów oceny, które były przedmiotem dodatkowych bodźców. W ten sposób poszczególni pracownicy mają prawo do jednej tylko premii, a nie do kilku.

Włączenie dodatkowych premii do nowego systemu premiowania umożliwiło również znaczne podwyższenie poziomu wypłat z tytułu postępu ekonomicznego, szczególnie dla tych grup pracowników, które otrzymywały tylko 1 rodzaj premii. Włączenie premii wypłacanych poza planem funduszu płac pozwoliło powiększyć globalny fundusz premii o 31,9%. W ten sposób wysokość funduszu premiowego dla przedsiębiorstw nadzorowanych przez poszczególne ministerstwa wynosiła w III kwartale 1965 r.:

- |   |   |
|---|---|
| — w Ministerstwie Górnictwa             | od 11 do 31 <sup>0</sup> / <sub>0</sub> , |
| — w Ministerstwie Przemysłu Ciężkiego   | od 10 do 23 <sup>0</sup> / <sub>0</sub> , |
| — w Ministerstwie Przemysłu Chemicznego | od 16 do 29 <sup>0</sup> / <sub>0</sub> , |
| — w Ministerstwie Przemysłu Spożywczego | od 11 do 20 <sup>0</sup> / <sub>0</sub> . |



Wysokość premii dla poszczególnych pracowników jest różna, gdyż zależy od stanowiska oraz stopnia wykonania zadań. Wynosi ona od 80% płac podstawowych (dla dyrektorów) do 5—8% płac podstawowych (głównie dla magazynierów, księgowych, referentów). Są jednak przedsiębiorstwa, w których maksymalna premia jest znacznie niższa. Szczególnie dotyczy to przemysłu spożywczego i terenowego, w których wynosi ona od 40% do 20% płac podstawowych.

Obecnie wypłacana wysokość premii będzie jednak mogła wzrastać wraz z wykonaniem globalnego funduszu płac oraz przyspieszeniem tempa postępu ekonomicznego, bez potrzeby zmiany przyjętych zasad nowego systemu płac.

\*

Ostatnim elementem systemu bodźców ekonomicznych jest premia (lub nagroda) z funduszu zakładowego. Nowe zasady tworzenia i podziału funduszu zakładowego weszły w życie z dniem 1 stycznia 1966 r.<sup>17</sup>

Zanim przejdziemy do charakterystyki nowych zasad tworzenia i podziału funduszu zakładowego, należy przypomnieć, że na fundusz ten przeznaczane są duże środki.

Wysokość odpisów na fundusz zakładowy w ostatnich latach kształtowała się następująco:

Wyszczególnienie	1961	1962	1963	1964
Kwota utworzonego funduszu zakładowego w mln zł	5 583,7	5 562,9	5 464,6	6 354,4
Wskaźnik (rok 1961 = 100)	100,0	99,6	97,9	113,8
Fundusz zakładowy w % <sup>o</sup> planu osobowego funduszu płac	6,9	6,6	6,1	6,6

<sup>17</sup> Zobacz Rozporządzenie Rady Ministrów z 28 października 1965 r. w sprawie funduszu zakładowego w państwowych przedsiębiorstwach przemysłowych. „Dziennik Ustaw” nr 45, poz. 279; Uchwała Rady Ministrów i Centralnej Rady Związków Zawodowych z 28 października 1965 r. „Monitor Polski” nr 61, poz. 322.

Rozkład tych kwot na poszczególne działy gospodarki narodowej obrazuje kolejne zestawienie:

Działy gospodarki narodowej	1961		1962		1963		1964	
	kwota w mln zł	wskaźnik 1961= =100	kwota w mln zł	wskaźnik 1961= =100	kwota w mln zł	wskaźnik 1961= =100	kwota w mln zł	wskaźnik 1961= =100
Przemysł	3 774	100	4 038	107	4 092	108	4 972	131,7
Budownictwo	782	100	681	87	634	81	804	102,8
Handel	273	100	305	112	323	119	297	108,8
Transport i łączność	96	100	151	157	161	168	210	218,7

Przeznaczając tak poważne kwoty na fundusz zakładowy oraz zapewniając tak wysokie tempo wzrostu tego funduszu w ostatnich latach państwo musi dbać o ciągle usprawnianie systemu tworzenia i podziału funduszu zakładowego. Są to bowiem kwoty tak duże, iż mogą być silnym bodźcem lub równie silnym antibodźcem postępu ekonomicznego w przedsiębiorstwach.

Nowe zasady tworzenia i podziału funduszu zakładowego wprowadzają znaczne zmiany do systemu bodźców ekonomicznych, a same z kolei są logiczną konsekwencją omówionych wyżej zmian w systemie premiowania personelu kierowniczego przedsiębiorstw, a co za tym idzie, zmian w systemie bodźców postępu ekonomicznego w przedsiębiorstwach.

Wprowadzenie nowego systemu oceny pracy przedsiębiorstw i ich personelu kierowniczego wymagało koniecznie zmian w zasadach tworzenia i podziału funduszu zakładowego. Pozostawienie bowiem starych zasad tworzenia i podziału funduszu zakładowego po wprowadzeniu nowych zasad premiowania prowadziłyby do wewnętrznej sprzeczności systemu bodźców ekonomicznych. Jak wiadomo, system funduszu zakładowego oparty był na zasadzie odpisów z zysku, podczas gdy w nowym systemie premiowania za podstawowy wskaźnik oceny przyjmuje się wskaźnik rentowności. Ponieważ osiągnięcie zysku planowego nie zawsze powoduje taki sam skutek w zakresie rentowności,

pozostawienie starego systemu tworzenia funduszu zakładowego mogłoby prowadzić do kolizji między dyrekcją (premiowaną za rentowność), a załogą przedsiębiorstwa (premiowaną za zysk). W celu niedopuszczenia do tego rodzaju kolizji konieczne było dostosowanie zasad tworzenia i podziału funduszu zakładowego do zasad oceny pracy przedsiębiorstwa przyjętych w systemie premiowania personelu kierowniczego.

Główne zasady nowego systemu tworzenia funduszu zakładowego są następujące:

1) podstawą tworzenia funduszu zakładowego jest wskaźnik dyrektywnej rentowności przedsiębiorstwa,

2) wysokość funduszu zakładowego przedsiębiorstwa zależy od stopnia wykonania wskaźnika dyrektywnej rentowności oraz od stawki odpisów ustalonych przez dyrektora zjednoczenia,

3) przedsiębiorstwo, które wykaże się szczególnymi osiągnięciami na odcinku postępu technicznego, może otrzymać dodatkowy fundusz zakładowy,

4) przedsiębiorstwo, które zaplanuje rentowność wyższą od dyrektywnej i osiągnie ją, ma prawo do dodatkowych odpisów na fundusz zakładowy.

Punktem wyjścia nowego systemu tworzenia funduszu zakładowego jest założenie, że podstawą oceny postępu ekonomicznego jest wskaźnik rentowności, a nie — jak dotychczas — wielkość zysku. Przez wskaźnik rentowności rozumie się stosunek procentowy bilansowego wyniku całokształtu działalności gospodarczej do rzeczywistego kosztu własnego produkcji towarowej. Dla niektórych przedsiębiorstw wskaźnik rentowności może oznaczać również stosunek zysku lub akumulacji finansowej do sumy wartości środków trwałych i obrotowych. O tym, jaki wskaźnik rentowności przyjmuje się za podstawę oceny pracy przedsiębiorstwa, decyduje właściwy minister.

Druga zasada nowego systemu tworzenia funduszu zakładowego ma zachęcać do wykonania zadań dyrektywnych w zakresie rentowności. Dlatego też przyjmuje się, że przedsiębiorstwo, które wykona plan rentowności w 100%, ma prawo do naliczonej wysokości funduszu zakładowego. Przedsiębiorstwo, które planu nie wykona w 100%, karane jest w ten sposób, że w gra-

nicach do 5<sup>0</sup>/<sub>0</sub> pogorszenia wyniku odpisuje się po 2<sup>0</sup>/<sub>0</sub> funduszu za każdy procent pogorszenia, w granicach do 10<sup>0</sup>/<sub>0</sub> pogorszenia wyniku odpisuje się od planowanej sumy po 4<sup>0</sup>/<sub>0</sub> funduszu za każdy procent itp. Natomiast przedsiębiorstwo, które plan rentowności przekroczy, otrzymuje dodatkowy fundusz zakładowy, lecz nie proporcjonalny do stopnia wzrostu rentowności, bo od 0,8<sup>0</sup>/<sub>0</sub> za każdy procent przekroczenia planu w granicach 100—102<sup>0</sup>/<sub>0</sub>, aż do 0,2<sup>0</sup>/<sub>0</sub> za każdy procent przekroczenia planu powyżej 104<sup>0</sup>/<sub>0</sub>.

Dzięki takiej konstrukcji, zasady te mają zachęcać do realnego planowania. Jednocześnie, w celu zapewnienia realnego planowania rentowności poszczególnych przedsiębiorstw, przyjęto zasadę dużej decentralizacji w zakresie ustalania wysokości odpisów na fundusz zakładowy dla poszczególnych przedsiębiorstw. Przyjęto zasadę, że wysokość odpisów na fundusz zakładowy za 100<sup>0</sup>/<sub>0</sub> wykonania planu rentowności jest zróżnicowana dla poszczególnych resortów od 5,5<sup>0</sup>/<sub>0</sub> do 3,5<sup>0</sup>/<sub>0</sub> planowanego osobowego funduszu plac, natomiast ministrowie i dyrekcje zjednoczeń mają obowiązek dalszego zróżnicowania wysokości odpisów dla poszczególnych przedsiębiorstw. Stawki odpisów mają być zróżnicowane w zależności od takich czynników, jak poziom techniczny przedsiębiorstw, stopień wykorzystania rezerw, wyniki osiągnięte w latach ubiegłych, realne możliwości zwiększenia rentowności poszczególnych przedsiębiorstw itp.

Również trzecia zasada nowego systemu funduszu zakładowego nawiązuje do nowego systemu premiowania. Jak wiadomo, nowy system premiowania personelu kierowniczego wprowadza wielowskaźnikową ocenę postępu ekonomicznego. Ponieważ system funduszu zakładowego bazuje na metodzie jednowskaźnikowej, wprowadzono dodatkową zasadę, która brzmi: „Przedsiębiorstwom, które wykażą się szczególnymi osiągnięciami w zakresie wzrostu produkcji eksportowej, uruchamiania produkcji nowych wyrobów, wydatnej poprawy jakości wyrobów, wzbogacania asortymentów lub też przedsiębiorstwom, w których zajdzie konieczność zneutralizowania skutków pogorszenia rentowności wywołanego przyczynami niezależnymi od przedsiębiorstwa — może być przyznany fundusz zakładowy lub mogą być

dotatkowo zwiększone odpisy na fundusz zakładowy”<sup>18</sup>. Decyzje w tym zakresie należą do ministrów i dyrektorów zjednoczeń. Specjalnie uprzywilejowane w tym względzie są przedsiębiorstwa i zakłady wydzielone, specjalizujące się w eksporcie. Z tytułu produkcji eksportowej ustalony fundusz zakładowy tych jednostek może być zwiększony do 25%.

Ostatnia z istotnych zasad nowego systemu funduszu zakładowego dotyczy zachęty do planowania przez przedsiębiorstwa rentowności wyższej od dyrektywnej. Zachęta ta polega na zapewnieniu przedsiębiorstwom, które zaplanują rentowność wyższą od dyrektywnej i zwiększony plan wykonają, wyższych o 30% odpisów za przekroczenie zadań dyrektywnych. Po to jednak, aby przedsiębiorstwa mogły korzystać z tego dobrodziejstwa, muszą złożyć propozycje zmiany planu rentowności do zjednoczenia najpóźniej do 30 kwietnia danego roku.

Poza zmianami sposobu tworzenia funduszu zakładowego, nowy system wprowadza również zmiany w podziale tego funduszu.

Dotychczasowe zasady nakazujące, aby 25% funduszu zakładowego przeznaczone było na cele budownictwa mieszkaniowego, a 75% było dzielone na nagrody dla pracowników oraz na inne cele socjalno-bytowe, pozostają w mocy. Zmiany dotyczą głównie sposobu podziału funduszu nagród między poszczególnych pracowników. Wprowadza się tu nową zasadę polegającą na dzieleniu funduszu nagród przedsiębiorstwa na poszczególne komórki organizacyjne (tak, jak to ma miejsce w systemie premiowania pracowników umysłowych). Wielkość tego funduszu uzależnia się od trudności wykonania zadań produkcyjnych przez poszczególne komórki, od ważności tych komórek itp.

Jednocześnie wprowadza się zasadę, że otrzymanie przez daną komórkę wyznaczonego funduszu nagród uzależnione jest od wykonania specjalnie wyznaczonych dla niej zadań. Dąży się przy tym do zbieżności tych zadań z zadaniami obowiązującymi w systemie premiowania pracowników umysłowych. Wykonanie wszystkich postawionych zadań upoważnia każdą komórkę

<sup>18</sup> § 7 cytowanego rozporządzenia Rady Ministrów.

do wypłaty całości planowanego funduszu nagród, a wykonanie tylko części zadań upoważnia do wypłaty tylko części funduszu nagród dla danej komórki (część tę wyznacza się za pomocą metody punktowej, tak jak w systemie premiowania pracowników umysłowych). Fundusz nagród potrącony komórkom, które nie wykonały swych zadań w 100 procentach, może być przeznaczony na zwiększenie funduszu przeznaczonego na nagrody tym komórkom, które wykonały swoje zadania w stopniu większym od wyznaczonego. Może on być przeznaczony bądź na cele budownictwa mieszkaniowego, bądź na inne cele służące potrzebom załogi. Podziału funduszu nagród każdej komórki przedsiębiorstwa między jej pracowników dokonuje się w oparciu o zakładowe regulaminy uchwalane na ogólnych zebraniach załóg.

W celu zwiększenia bodźcowego działania nagród z funduszu zakładowego uchwała CRZZ zaleca, aby regulaminy premiowania uzależniały wysokość indywidualnych nagród nie tylko od wysokości zarobków danego pracownika, stażu pracy i dyscypliny pracy, ale także od wyższego niż przeciętny wkładu pracy robotników przodujących, od osiągnięć w dziedzinie poprawy jakości produkcji, wydajności pracy i oszczędności surowców i materiałów.

Nowością jest również następujące stwierdzenie uchwały: „...celowe byłoby również przewidzieć możliwość przyznawania wyższych nagród tym mistrzom, technikom, inżynierom i ekonomistom, którzy, dzięki umiejętnemu rozwijaniu twórczej inicjatywy i współzawodnictwa pracy kolektywów pracowniczych, uzyskują wybitne osiągnięcia, zwłaszcza w dziedzinie doskonalenia produkcji, wprowadzania postępu technicznego i obniżki kosztów własnych”.

Jak wynika z powyższej charakterystyki głównych zasad nowego systemu funduszu zakładowego, nawiązuje on do nowych zasad premiowania personelu kierowniczego przedsiębiorstw i w ten sposób stanowi dalszy poważny krok na drodze doskonalenia systemu bodźców ekonomicznych.

\*

Przedstawiona ewolucja bodźców ekonomicznych stosowanych w przemyśle polskim pozwala zrozumieć, jak długa droga kolejnych zmian została już przebyta w poszukiwaniu skutecznego systemu bodźców.

Ewolucja ta prowadzi od najprostszych metod ustalania w sposób centralny systemu bodźców bez uwzględnienia specyfiki zadań i środków poszczególnych gałęzi i przedsiębiorstw do zdecentralizowanego systemu pozwalającego uwzględnić warunki pracy i zadania danego przedsiębiorstwa, a nawet poszczególnych pracowników.

Prowadzi ona od środków zachęty materialnej w postaci towarów pierwszej potrzeby, poprzez system wysokich premii i nagród, do systemu o stosunkowo niskim poziomie premii i nagród oraz wysokim poziomie płac podstawowych.

Prowadzi ona od systemu jednej wysokiej premii dla całej załogi za wykonanie planu, poprzez system wielu premii i nagród, aż do systemu jednej premii, zachęcającej do realizacji wszechstronnego postępu ekonomicznego przedsiębiorstwa.

Ewolucja ta prowadzi wreszcie od systemu bodźców pozwalającego na bardzo nierównomierny wzrost płac nie tylko w poszczególnych przedsiębiorstwach, ale i między poszczególnymi pracownikami wykonującymi jednakowe czynności, do systemu określającego granice wzrostu płac dla poszczególnych pracowników, a zatem nie doprowadzającego do szybkiego narastania dysproporcji płac, wprowadzających najczęściej antybodźce postępu ekonomicznego i dezorganizujących społeczny proces produkcji.

Przedstawiona analiza ewolucji zasad systemu bodźców ekonomicznych w przedsiębiorstwie przemysłowym pozwala stwierdzić, że system obecnie obowiązujący jest systemem logicznie zwartym i jednolitym oraz umożliwiającym realizację szybkiego tempa rozwoju ekonomicznego. Obecnie obowiązujący system bodźców jest dostosowany do zaleceń uchwały IV Plenum KC PZPR z lipca 1965 r., dotyczącej systemu planowania i zarządzania gospodarką narodową. Jak wiadomo, plenum to zaleciło zwiększenie odpowiedzialności przedsiębiorstw i zjednoczeń za

wyniki ekonomiczne ich działalności gospodarczej. Plenum zaleciło również, aby jednostki administracji centralnej były w większym stopniu odpowiedzialne za kierunki i warunki racjonalnej działalności przedsiębiorstw. Zadaniom tym w pełni odpowiada obecnie obowiązujący system bodźców ekonomicznych, który głównie dzięki przyjętej zasadzie daleko idącej decentralizacji kryteriów oceny pracy przedsiębiorstwa i poszczególnych grup pracowników daje dyrekcjom przedsiębiorstw i zjednoczeń ogromne możliwości dostosowania systemu bodźców do konkretnych potrzeb każdej gałęzi, przedsiębiorstwa oraz poszczególnych grup pracowników. Jednocześnie system ten pozostawia jednostkom administracji centralnej możliwość wpływania na przedsiębiorstwa i zjednoczenia w celu niedopuszczania do dysproporcji płac, do niepożądanego wzrostu funduszu płac, do nieracjonalnego różnicowania wysokości płac między gałęziami produkcji i przedsiębiorstwami. Po to jednak, aby system obecnie obowiązujący spełnił pokładane w nim nadzieje, tzn. zapewnił realizację szybkiego tempa postępu ekonomicznego *wymaga on przede wszystkim, aby kierownicy przedsiębiorstw i zjednoczeń nauczyli się właściwie wykorzystywać możliwości, jakie stwarza obecny system bodźców* w dziedzinie pobudzania zatrudnionych do efektywnej pracy. Dotyczy to zarówno systemu normowania pracy, premiowania robotników, premiowania pracowników umysłowych, jak wreszcie systemu funduszu zakładowego.

Można powiedzieć więcej. Obecny system bodźców ekonomicznych, dostosowany do systemu zdecentralizowanego zarządzania, nakłada na kierownictwo przedsiębiorstw i zjednoczeń poważne obowiązki w doborze właściwych mierników oceny pracy tak w odniesieniu do szeregowych pracowników, jak i w odniesieniu do całej drabiny hierarchicznej kierowników. Dobór niewłaściwych mierników oceny i niedostosowanie ich do specyficznych zadań w danym czasie i miejscu będzie automatycznie rodził antybodźce postępu ekonomicznego. Dlatego, jeżeli zasada właściwego doboru mierników oceny nie będzie doceniana przez kierowników przedsiębiorstw i jednostki nadrzędne, nowy system bodźców stanie się przeszkodą na drodze postępu.

Wreszcie po to, aby obowiązujący obecnie system bodźców



ekonomicznych mógł spełniać pokładane w nim nadzieje, niezbędne jest dostosowanie do niego systemu bodźców pozaekonomicznych, w szczególności bodźców moralnych. Tylko wtedy zapobiegnie się występowaniu sprzeczności między bodźcami ekonomicznymi i pozaekonomicznymi, które to sprzeczności mogą znacznie osłabić działanie całego systemu bodźców do wyťažonej i wydajnej pracy.

Jest oczywiste, że system obecnie obowiązujący nie jest czymś ostatecznym, lecz będzie ulegał dalszym przekształceniom. Przedstawiona analiza historycznego rozwoju prowadzi do wniosku, że dalsze zmiany pójdą w kierunku jakościowego przekształcania systemu z modelu obrachunkowego do standardowego<sup>19</sup>, czyli do zasad, według których wysokość płac pracownika uzależniona jest każdorazowo od ilości i jakości wykonanej pracy, do systemu, w którym określona wysokość płac każdego pracownika — dobranego do wykonywania danych zadań — wymagać będzie wykonania wszystkich tych zadań pod groźbą trwałego obniżenia wysokości otrzymywanych płac. Inaczej mówiąc, wydaje się, że obecny system bodźców poważnie zbliża nas do wprowadzenia takiego systemu bodźców ekonomicznych, który nie tylko będzie zachęcał każdego pracownika do realizacji założonego tempa postępu ekonomicznego na stanowisku pracy, w oddziale produkcyjnym, przedsiębiorstwie czy zjednoczeniu, ale będzie zmuszał do takiego działania.

Przejsie od obrachunkowego modelu bodźców do modelu standardowego na pewno wymaga jeszcze sporo czasu. Szczególnie wymaga czasu wprowadzenie racjonalnej polityki zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Jednakże już obecny system bodźców ekonomicznych bardzo przybliży nas do tego celu przez określenie górnej granicy płac każdego pracownika na każdym stanowisku. System ten zmusza również przedsiębiorstwa do wyraźnego sprecyzowania zadań każdego pracownika. Dobrze wykonanie tych zadań przez przedsiębiorstwo nie stwarza już przeszkód na drodze do takiego systemu bodźców, w którym na każdym

---

<sup>19</sup> Zobacz W. Krenck — *Badanie polityki zatrudnienia i płac w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1962, s. 127.

stanowisku można będzie określić wysokość płac i wielkość obowiązków oraz ścisłą współzależność między strukturą wysokości płac i strukturą zadań różnych pracowników.

Taki kierunek przekształceń wydaje się wynikać z analizy historycznego rozwoju systemu bodźców oraz teoretycznej analizy możliwości zastosowania różnych modeli polityki płac i wymogów oraz skuteczności każdego z tych modeli. Taka wydaje się być przyszłość systemu bodźców ekonomicznych.

*Adam Sarapata*

## ZAKŁAD PRACY A UWARSTWIENIE SPOŁECZNE

Podczas gdy zainteresowanie uwarstwieniem społeczeństwa globalnego i społeczności miejskich i wiejskich jest już w naszym kraju znaczne, zainteresowanie uwarstwieniem załóg i związkami zachodzącymi między strukturą społeczeństwa globalnego a strukturą społeczną załóg jest niewielkie i nieproporcjonalne ani do liczby osób zajmujących się społeczną problematyką pracy i zakładów pracy, ani też do doniosłości teoretycznej i praktycznej problemu. Wprawdzie spotyka się niekiedy dane o wymienionych problemach, ale występują one najczęściej na marginesie zajmowania się innymi problemami i stanowią zaledwie drobne fragmenty wielkiego obrazu.

Zadaniem, jakie sobie tu stawiam, jest podzielenie się kilkoma uwagami, być może pomocnymi w dyskusji nad:

- a) związkami między uwarstwieniem społeczeństwa globalnego a uwarstwieniem społeczności zakładowych,
- b) uwarstwieniem społecznym załogi,
- c) zagadnieniami przydatnymi do nakreślenia problematyki badań nad uwarstwieniem załogi.

W żadnym stopniu uwagi te nie pretendują do systematycznego i całościowego wyłożenia rozległej i złożonej problematyki (wyżej określonej) i autor tych uwag będzie zadowolony, gdy wywołają one dyskusję i przyczynią się do większego i szerszego zainteresowania problematyką uwarstwienia tak społeczeństwa globalnego, jak i społeczności zakładowych.

Znaczne, jak już wspomniałem, zainteresowanie w naszym kraju problematyką uwarstwienia społeczeństwa globalnego oraz wyniki badań i nagromadzone w tym zakresie doświadczenia

przemawiają za tym, by uwagi te zacząć od przypomnienia przynajmniej autorów wypowiedzi dotyczących problematyki uwarstwienia społecznego oraz tych wybranych wyników badań nad uwarstwieniem społeczeństwa globalnego i jego struktur, które wydają się być przydatne do rozważań nad uwarstwieniem społeczności zakładowych i nad relacjami: *zakład — społeczeństwo*.

Zainteresowany Czytelnik znajdzie najwięcej materiału do przemysłów przede wszystkim w pracach S. Ossowskiego<sup>1</sup>, W. Wesołowskiego<sup>2</sup>, Z. Baumana<sup>3</sup>, J. Szczepańskiego<sup>4</sup>, J. Wiatra<sup>5</sup>, B. Minca<sup>6</sup>, M. Hirszowicz<sup>7</sup>, S. Widerszpila<sup>8</sup>, J. Hochfelda<sup>9</sup>, A. Malewskiego<sup>10</sup>, W. Markiewicza<sup>11</sup>, K. Doktora<sup>12</sup>, S. Nowaka<sup>13</sup>, K. Lutyńskiej<sup>14</sup>, A. Sarapaty<sup>15</sup>, H. Najduchowskiej<sup>16</sup>, M. Jarośnińskiej<sup>17</sup> oraz w niektórych pracach zbiorowych<sup>18</sup>.

Celem tych uwag nie jest streszczenie choćby głównych myśli

<sup>1</sup> *Struktura klasowa w społecznej świadomości*, Łódź 1957.

<sup>2</sup> *Studia z socjologii klas i warstw społecznych*, Warszawa 1962.

<sup>3</sup> *Wizje ludzkiego świata*, Warszawa 1964.

<sup>4</sup> *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1963.

<sup>5</sup> *Spoleczeństwo*, Warszawa 1964; *Uwarstwienie społeczne a tendencje egalitarne*. „Kultura i Społeczeństwo” 1962, nr 2.

<sup>6</sup> *O rozwarstwieniu społeczeństwa socjalistycznego*. „Kultura i Społeczeństwo” 1963, nr 3.

<sup>7</sup> *Konfrontacje socjologiczne. Marksizm i socjologia współczesna*, Warszawa 1964.

<sup>8</sup> *Skład polskiej klasy robotniczej. Tendencje zmian w okresie industrializacji socjalistycznej*, Warszawa 1965.

<sup>9</sup> *Studia o marksistowskiej teorii społeczeństwa*, Warszawa 1963.

<sup>10</sup> *O zastosowaniach teorii zachowania*, Warszawa 1964.

<sup>11</sup> *Spoleczne procesy uprzemysłowienia*, Poznań 1962.

<sup>12</sup> *Przedsiębiorstwo przemysłowe*, Warszawa 1964.

<sup>13</sup> *Psychologiczne aspekty przemian struktury społecznej i ruchliwości społecznej*. „Studia Socjologiczne” 1966, nr 2.

<sup>14</sup> *Pozycja społeczna urzędników w Polsce Ludowej*, Wrocław 1965.

<sup>15</sup> *Studia nad uwarstwieniem i ruchliwością społeczną w Polsce*, Warszawa 1965.

<sup>16</sup> *Pozycja społeczna starych robotników przemysłu metalowego*, Wrocław 1965.

<sup>17</sup> *Adaptacja młodzieży wiejskiej do klasy robotniczej*, Wrocław 1964.

<sup>18</sup> *Z badań klasy robotniczej i inteligencji*, Wrocław 1958; *Przemiany społeczne w Polsce Ludowej*, Warszawa 1965; *Socjologia zawodów*, Warszawa 1965.

wymienionych autorów, poruszających w swych pracach bardzo rozległe problemy. Należy jednak podkreślić, że rozważania niektórych z nich wydają się być szczególnie użyteczne w dyskusji nad związkami między strukturą makro a strukturami mikro i nad wyborem problematyki badania uwarstwienia załóg (W. Markiewicz, W. Wesołowski, Z. Bauman, J. Szczepański, M. Hirszwicz, S. Nowak, K. Doktor, A. Malewski, J. Wiatr, K. Lutyńska).

Warto może również przypomnieć wypowiedzi służące do znalezienia i posługiwania się w czasie tej dyskusji „wspólnym językiem”.

„Jednakże nazwa »warstwa społeczna« — pisze J. Szczepański — ma inne określone znaczenie. Oznacza ona pewną grupę ludzi mniej lub więcej wyraźnie oddzieloną kryteriami wyższości lub niższości społecznej od innych grup, przy czym podstawą tego oddzielenia jest pewien dystans, oparty na kryteriach posiadania, poziomu kulturowego, stylu życia, wyobrażeniach o »wyższości urodzenia«, czy innych rzeczywistych lub urojonych kryteriach. Takim kryterium mogła być np. »zdolność do satysfakcji honorowej«, którą odpowiednie »kodeksy honorowe« przypisywały członkom warstwy szlacheckiej lub ludziom posiadającym pewien stopień wykształcenia. Warstwy społeczne są więc tworcami połączonymi pewną więzią wewnętrzną, poczuciem przynależności, mają w luźny sposób zarysowaną zasadę odrębności, która znajduje wyraz w przybieraniu postaw wyższości lub niższości we wzajemnych oddziaływaniach między członkami warstw.

Podsumowując nasze rozważania zastanówmy się jeszcze raz, na czym polega rzeczywistość systemów społecznej stratyfikacji, tzn. podziału na grupy »wyższe« i »niższe« w każdej zbiorowości. Możemy ująć odpowiedź w czterech punktach:

1) na obiektywnych stosunkach, jakie się wytwarzają w procesie produkcji, podziale pracy i społecznym organizowaniu pracy;

2) na obiektywnych możliwościach działania, jakie posiadają ludzie zajmujący takie czy inne pozycje w tym obiektywnym systemie stosunków;

3) na tworzących się w konsekwencji subiektywnych wyobrażeniach o własnej czy cudzej wyższości lub niższości;

4) na tworzeniu ideologii uzasadniającej lub racjonalizującej podział na wyższych i niższych, lepszych czy gorszych, czyli nadającej subiektywnym wyobrażeniom o wyższości i niższości charakter zobiektywizowany<sup>19</sup>.

Przejdźmy do przedstawienia niektórych wyników badań nad uwarstwieniem społeczności pozazakładowych.

Do pierwszych „odkryć” należy stwierdzenie, że w społecznej świadomości społeczeństwa polskiego istnieją różne hierarchie, np. hierarchia prestiżu zawodów i stanowisk. Stwierdzenie to zostało udokumentowane badaniami warszawskimi (W. Wesołowski i A. Sarapata) z roku 1958, przekreślającymi występujący i głoszony wówczas obraz społeczeństwa równych pod każdym względem. To „odkrycie” utorowało drogę do dalszych badań nad „niższością” i „wyższością”, które nie objęły jednak (z nielicznymi wyjątkami) mikrospołeczności.

Drugim wynikiem badań nad uwarstwieniem społecznym — interesującym z punktu widzenia odnotowania w społecznej świadomości przemian dokonujących się w naszym kraju, a równocześnie doniosłym dla funkcjonowania gospodarki narodowej i zakładów pracy — jest ruch (awans i degradacja) występujący powszechnie na różnych skalach społecznych. Pod wpływem takich procesów, jak przejęcie na własność społeczną dużej części środków produkcji, rozwój przemysłu, urbanizacja, postęp techniczny, rozwój nauki, wzrost poziomu wykształcenia, przewartościowania wartości, zmiany w układzie sił politycznych różnych grup społecznych itd. następują w naszym społeczeństwie przesunięcia grup, zawodów, jednostek na różnych skalach.

Z badań nad prestiżem i pozycją różnych zawodów i stanowisk wynika np., że awans objął m. in. zajęcia robotników niewykwalifikowanych, rolników gospodarujących indywidualnie. Degradacja dotknęła przedstawicieli tzw. prywatnej inicjatywy, niektóre zajęcia pracowników umysłowych. Nader kontrower-

<sup>19</sup> J. Szczepański — *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1963, s. 186, 167.

syjne okazały się poglądy na zmiany dotyczące pozycji urzędnika, majstra, dyrektora, inżyniera.

Spadek na skali prestiżu i pozycji społecznej przedstawicieli niektórych zawodów dowodzi, że w społeczeństwie naszym rozpowszechniają się wartości przeciwstawne, co stanowi cechę charakterystyczną społeczeństw okresu przemian.

Aktualne hierarchie społeczne w Polsce różnią się zasadniczo od hierarchii polskiego społeczeństwa przedwojennego i hierarchii współczesnych krajów kapitalistycznych. Odmiennosc polega na tym, że w polskiej hierarchii nie ma kategorii posiadaczy wielkich przedsiębiorstw i własności ziemskiej, że wykwalifikowani robotnicy zajmują miejsce wyższe od pracowników umysłowych (nie inteligencji) lub podobne.

Istotnie zmieniły się również dwie inne hierarchie: stałości pracy i korzyści materialnych. Obie te hierarchie potwierdzają odnotowanie przez społeczną świadomość zmian w zatrudnieniu i sytuacji materialnej przedstawicieli różnych zawodów.

TABLICA 1

*Pozycje zawodów i stanowisk na skali prestiżu, korzyści materialnych i stałości pracy według oceny mieszkańców Warszawy*

Zawód lub stanowisko	Średnia wartość na skali		
	prestiżu	stałości pracy	korzyści mat.
Lekarz	1,4	1,1	1,9
Inżynier-mechanik	1,8	1,7	2,3
Hutnik-robotnik wykwalifikowany	2,2	1,5	2,2
Tokarz-robotnik wykwalifikowany	2,3	1,5	2,3
Majster	2,5	2,2	2,8
Księgowy	2,5	2,2	2,8
Naczelnik wydziału w biurze	2,8	2,9	2,7
Referent w biurze	3,4	3,3	3,7
Robotnik budowlany niewykwalifikowany	4,0	2,8	3,5
Sprzątaczką w biurze	4,1	3,0	4,7

I. Stopniom prestiżu i korzyści materialnych przypisano następujące wartości: 1 — bardzo duże, 2 — duże, 3 — przeciętne, 4 — małe, 5 — bardzo małe.

II. Stopniom stałości pracy przypisano wartości: 1 — bardzo pewny, 2 — pewny, 3 — średnio pewny, 4 — mało pewny.

Źródło: Badanie reprezentacyjne przeprowadzone wśród mieszkańców Warszawy w grudniu 1958; N = 753.

Tablica 1 przedstawia pozycję na skalach prestiżu, stałości pracy i korzyści materialnych tych zawodów i stanowisk, które występują w zakładach przemysłowych. Warto zwrócić uwagę, że pierwsza z tych hierarchii: prestiż, jest hierarchią syntetyczną.

W innych badaniach uzyskano informacje dotyczące miejsca dyrektora zakładu, technika, ekonomisty, kierowcy na skali prestiżu, korzyści materialnych itp. Badano również inne hierarchie, np. praca ciężka — lekka, nieinteresująca — interesująca. Badania te prowadzono z małymi wyjątkami poza zakładami pracy, a ich celem nie był opis uwarstwienia społeczności zakładowej.

Z innych wyników badań nad uwarstwieniem społeczeństwa globalnego czy też społeczności pozazakładowych zasługują na przypomnienie wyniki dotyczące korelatów prestiżu i atrakcyjności zawodów, rozchwiania hierarchii społecznych, zmian w dystansach społecznych, przyczyn i rozmiaru napięć, poglądów na idealną przestrzeń społeczną i poglądów na słuszną płacę. Szczegółowy opis tych wyników znajdzie Czytelnik głównie w cytowanych pracach S. Nowaka, W. Wesołowskiego i A. Sarapaty. Tu ograniczę się do przytoczenia w skrócie niektórych z tych wyników.

Korelaty prestiżu zawodu, podobnie jak korelaty atrakcyjności zawodu mówią o tym, jakie wartości są cenione w społeczeństwie, z jakich powodów jedne zajęcia są stawiane wyżej, a inne niżej na skali niższości — wyższości. Informacje te mają również praktyczną doniosłość dla zakładów pracy. Na przykład mała atrakcyjność zawodu jest przyczyną deficytu kadrowego, niski prestiż — źródłem poczucia krzywdy, niezadowolenia, agresji, zmiany zakładu pracy, a nawet zawodu.

Tablica 2 przedstawia korelaty prestiżu i atrakcyjności zawodu według poglądu mieszkańców Płocka. Oczywiście, pamiętać należy o tym, że wyników tych nie można generalizować i że w różnych środowiskach inaczej (mniej lub więcej podobnie) kształtują się korelaty atrakcyjności i prestiżu.

Zmieniające się w naszym kraju uwarunkowanie prestiżu zajęć wiąże się z doniosłymi zjawiskami społecznymi. Wynikiem tych zmian i wynikiem rozchwiania niektórych podstawowych



TABLICA 2

Korelaty prestiżu i atrakcyjności zawodu według oceny mieszkańców  
Płocka

Cechy zawodu	Korelaty prestiżu	Korelaty atrak- cyjności przy wyborze zawodu dla syna
Interesujący	0,96	0,89
Użyteczny	0,80	0,58
Stały	0,82	0,80
Trudny do opanowania	0,75	0,84
Wymaga wykształcenia	0,74	0,82
Wymaga odpowiedzialności	0,70	0,62
Praca fizyczna—umysłowa	0,65	0,75
Daje samodzielność	0,60	0,62
Daje dochód	0,38	0,74
Wysiłek przy pracy (ciężka—lekka)	-0,13	0,11

Źródło: A. Sarapata — *Studia nad uwarstwieniem i ruchliwością społeczną w Polsce*, s. 288 (na podstawie badania reprezentacyjnego; N = 221).

hierarchii (np. hierarchii prestiżu i korzyści materialnych) są cztery szczególnie ważne zjawiska.

Jedno z nich polega na tym, że w wielu przypadkach ludzie nie chcą piąć się w górę. Ruch w górę na jednej drabinie społecznej oznacza bowiem nieraz albo minimalne tylko, niezadowolające przesunięcia w górę na innych drabinach, albo oznacza brak ruchu w ogóle, albo — co również się zdarza — ruch w dół na innych drabinach. Przykładem były i są trudności w awansowaniu robotnika wykwalifikowanego na majstra; ilustracją jest odkrycie kilkudziesięciu inżynierów pracujących w jednym z wielkich przedsiębiorstw przemysłowych na stanowiskach robotników.

Drugie zjawisko polega na tym, że ci, którzy awansowali, bywają nieraz z tego awansu niezadowoleni. Awans staje się źródłem napięć psychicznych i niezadowolenia.

Trzecie zjawisko wiąże się z rekrutacją do zawodów: brak odpowiednich bodźców (nieodpowiednie pozycje przydzielane zawodom w hierarchiach) bywa źródłem deficytu w określonych zajęciach oraz napływu do nich osób o niedostatecznych kwalifikacjach.

Czwarte zjawisko polega na tym, że niektóre rozbieżności w hierarchiach prowadzą do niskiej oceny zawodu przez społeczeństwo oraz do poczucia małej wartości wśród wykonujących ten zawód. Przemiany w systemie wartości i rozchwianie tradycyjnych hierarchii podważają poczucie stabilności jednostki w społeczeństwie, a łącznie z intensywnymi procesami ruchliwości pionowej i poziomej sprzyjają izolacji i poczuciu osamotnienia.

Do bardziej interesujących wyników badań nad uwarstwieniem społeczeństwa polskiego należą wyniki badań nad poglądami na zmiany w samym kształcie społecznego uwarstwienia i na rozmiary społecznych dystansów. Należy tu przede wszystkim wymienić ogólnopolskie badanie przeprowadzone przez S. Nowaka na wielkiej próbie. Oto rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy ogólnie biorąc różnice między ludźmi należącymi do różnych grup społecznych są obecnie w Polsce mniejsze czy większe niż przed wojną<sup>20</sup>?

Rodzaje odpowiedzi	%
Dużo mniejsze	29,2
Trochę mniejsze	30,3
Mniej więcej takie same	13,2
Trochę większe	7,0
Trudno mi powiedzieć	14,1
Brak odpowiedzi	2,4

Wyniki te warto porównać z wynikami innych ogólnopolskich badań reprezentacyjnych, przeprowadzonych w zakładach przemysłowych. Badani (w wieku od 50 do 64 lat, a więc pamiętający lata przedwojenne: 59 pracowników administracyjnych, 83 technicznych, 396 robotników i 115 robotnic) na pytanie, czy w okresie ostatnich lat różnice między pracownikami fizycznymi a umysłowymi zmniejszyły się, zwiększyły lub nie uległy zmianie, wypowiedzieli się w sposób przedstawiony w tablicy 3.

Wyniki te, podobne do poprzednich, świadczą — z jednej strony — o zmniejszaniu się dystansów społecznych (a zatem mó-

<sup>20</sup> Zobacz S. Nowak — *Psychologiczne aspekty przemian struktury społecznej i ruchliwości społecznej*. „Studia Socjologiczne” 1966, nr 2, s. 98.

TABLICA 3

Postrzeganie zmian w różnicy między pracownikami umysłowymi i fizycznymi obecnie w porównaniu z okresem przedwojennym  
(w %<sup>0</sup>/<sub>0</sub> odpowiedzi)

Kategorie badanych	Różnice			„Trudno mi powiedzieć” i brak odpowiedzi
	zmniejszyły się	nje zmniejszyły się	zwiększyły się	
Pracownicy techniczni	56	36	1	7
Pracownicy administracyjni	50	30	11	9
Robotnicy	24	53	11	12
Robotnice	23	47	7	23

Zródło: A. Sarapata — *Studia nad uwarstwieniem i ruchliwością społeczną w Polsce*, wyd. cyt., s. 404.

wią o innym uwarstwieniu społeczeństwa), z drugiej strony (tablica 3) — dowodzą znacznie mniejszego optymizmu robotników co do egalitaryzacji struktury społecznej. Fakt ten ma oczywiście wymowę praktyczną.

TABLICA 4

Postrzeganie aktualnych dystansów i napięć w strukturze społecznej  
(w %<sup>0</sup>/<sub>0</sub> odpowiedzi)

Zasady zróżnicowań	Co Pana zdaniem dzieli ludzi w naszym kraju?		Które z różnic wymienionych obok są Pana zdaniem przyczyną niechęci w naszym społeczeństwie?
	„bardzo silnie”	„dość silnie”	
Różnice w zarobkach lub majątku	45,7	36,0	71,5
Różnice w wykształceniu	26,1	45,0	45,5
Podział na stanowiska kierownicze i niekierownicze	25,0	33,1	41,8
Podział na pracowników fizycznych i umysłowych	15,9	41,1	35,4
Różnice w sposobie zachowania się w towarzystwie	16,7	38,8	28,0
Różnice poglądów religijnych	21,3	26,9	41,3
Różnice poglądów politycznych	13,8	27,4	43,6
Podział na wieś i miasto	10,9	33,3	30,2
Różnice pochodzenia społecznego	6,4	16,2	16,7

Zródło: S. Nowak — op. cit., s. 99.

Badania nad uwarstwieniem społeczeństwa globalnego wyjaśniają również, co dzieli ludzi w naszym kraju. Wyniki przedstawione w tablicy 4 pochodzą z badań S. Nowaka przeprowadzonych na ogólnopolskiej próbie reprezentacyjnej.

Niejednoznaczne rozumienie pojęcia i problematyki uwarstwienia społecznego może powodować, że niektórzy są zdania, iż zajmowanie się stosunkami wzajemnymi między ludźmi (np. konfliktami, dystansami) nie mieści się w problematyce uwarstwienia. W związku z tym warto, jak mi się wydaje, przypomnieć, że pytanie o źródła konfliktów i niechęci może dostarczać informacji mówiącej o tym, jakie dobra cenione są w konkretnych warunkach, jakie są stosowane kryteria oceny ludzi, co łączy, a co dzieli różne kategorie (grupy, warstwy), w jakim stopniu grupy te są spójne, zwarte, jaka jest percepcja struktury społecznej ludzi zajmujących różne pozycje i miejsca.

Badania nad uwarstwieniem społeczeństwa globalnego przynoszą wreszcie wyniki dotyczące idealnej przestrzeni społecznej. Wymienić tu można badania S. Nowaka oraz A. Sarapaty<sup>21</sup> nad poglądami na słuszną płacę. Drugie z tych badań dowodzą kryzysu autorytetu niektórych zawodów, a awansu innych, i dostarczają informacji na temat indywidualnych i zbiorowych wyobrażeń o sprawiedliwości społecznej. Postulaty egalitaryzacji struktury społecznej według wyników badań S. Nowaka kształtują się następująco<sup>22</sup>:

Chciałbym, aby w przyszłości różnice społeczne w Polsce	% odpowiedzi
Znikły zupełnie	49,5
Zmalały	38,0
Pozostały bez zmian	3,2
Wzrosły	2,8
Brak zdania	6,2
Brak odpowiedzi	0,3

Już badania nad zbiorowościami mniejszymi od stolicy (Warszawy) pokazują, że przestrzeń społeczna metropolii różni się od

<sup>21</sup> Zobacz A. Sarapata — *Studia nad uwarstwieniem i ruchliwością społeczną w Polsce*, Warszawa 1965.

<sup>22</sup> S. Nowak — op. cit., s. 104.

przestrzeni społecznej mniejszych zbiorowości. Różnice dotyczą rozpiętości hierarchii, miejsc przyznawanych na skalach oraz hierarchii kryteriów oceny. Te fakty przywołują na pamięć interesującą dyskusję, jaka toczyła się z okazji pytania, czy wyniki otrzymane dla „mass society” można przenosić na „local community” i vice versa. Przypomnienie tej dyskusji wydaje się tu pożyteczne zarówno gdy chodzi o problem: czy przestrzeń społeczna zakładu pracy może służyć za wykładnik przestrzeni całego społeczeństwa i vice versa, oraz problemu: w jakim stopniu przestrzeń społeczna zakładu jest pochodną struktury globalnej i odwrotnie; jak i gdy chodzi o zastosowanie najodpowiedniejszych metod i technik w badaniach nad uwarstwieniem różnego rodzaju zbiorowości.

W społeczności lokalnej prestiż zawodu i stanowiska ma charakter bardziej osobisty i funkcjonalny; ocenie podlegają w większym stopniu elementy stanowiska funkcjonalnego i cechy osobiste osoby wykonującej zawód; zawód nie ma charakteru anonimowego, lecz konkretyzuje się w jednostce<sup>23</sup>.

Odmienność mechanizmu kształtowania się oceny w społecznościach wielkich i małych stanowi niewątpliwie jedną z głównych różnic uwarstwienia zbiorowości różnej wielkości i typów. Dodać należy, że oceny dotyczące uwarstwienia zbiorowości takich jak zakład podlegają znacznie silniejszym i szybszym fluktuacjom i zmianom, i opisane — nierzadko radykalnie się zmieniają. Niezależnie od różnych mechanizmów kształtowania się ocen oraz fluktuacji ocen wiążącej się ze zmianą pracowników na stanowiskach i zmianami zachodzącymi w ocenianych pracow-

<sup>23</sup> Socjologowie wyróżniają trzy rodzaje prestiżu: osobisty, funkcjonalny i pozycyjny. Prestiż osobisty pochodzi z oceny indywidualnych cech jednostki znanej oceniającemu i występuje w grupach o przewadze więzi osobistej. Prestiż funkcjonalny opiera się nie na ocenie indywidualnych cech jednostki, lecz na ocenie pozycji zajmowanej przez nią w hierarchii organizacyjnej. Prestiż pozycyjny nie opiera się ani na znajomości cech indywidualnych jednostki, ani na znajomości spraw związanych z pozycją służbową zajmowaną przez nią w określonej organizacji, lecz jest wynikiem oceny generalizującej i syntetycznej, biorącej za podstawę większą zbiorowość oraz centralne skale wartości (porównaj Z. B a u m a n — *Zarys socjologii. Zagadnienia i pojęcia*, Warszawa 1962, s. 340—341).

nikach, w zakładzie pracy mamy jeszcze do czynienia ze zmiennym, aktywnym urabianiem, kształtowaniem samych kryteriów ocen (np. poprzez różnego rodzaju akcje, nacisk ideologiczny, naciski ekonomiczne, aktualne prądy) oraz z odgórną oceną pracowników.

Przyjmując odmienność mechanizmów kształtowania się oceny w społeczności różnej wielkości i typu za różnicę pierwszą (tu wymienioną) między uwarstwieniem społeczeństwa globalnego a uwarstwieniem społeczności zakładowej, za drugą znamienne różnicę można przyjąć to, że w zakładzie pracy „wyższość” i „niższość” są z góry narzucone. Źródłem ich jest zróżnicowanie w postaci podziału funkcji, systemu zależności—nadrzędności, systemu płacowego, podziału załogi na kategorie podlegające różnym przepisom prawnym (np. podział na pracowników fizycznych, administracyjno-biurowych i techniczno-inżynierskich), przydziału różnych ról itd. W tym miejscu pomijam opis tych aspektów struktury i organizacji zakładu, gdyż występuje on w każdym podręczniku socjologii pracy czy zakładu<sup>24</sup>.

Trzecią zasadniczą różnicę i cechę zakładu pracy stanowi dominujące w zakładowej społeczności znaczenie hierarchii władzy. W dyskusji nad określeniem programu badań nad uwarstwieniem załóg oraz nad modelem społeczności socjalistycznego zakładu pracy i nad optymalną przestrzenią społeczną problem władzy powinien zająć naczelne miejsce. Jak dotychczas, tylko niektóre aspekty tego rodzaju były studiowane, głównie przez tych, którzy zajmowali się problematyką samorządu<sup>25</sup>. Odnotować tu można kilka interesujących prac (głównie będących jeszcze w druku) oraz rozważań teoretycznych, szczególnie pożytecznych dla proponowanej dyskusji nad uwarstwieniem załóg<sup>26</sup>. Inne natomiast

<sup>24</sup> Problematyka społecznego systemu zakładu pracy i jego organizacji jest przedmiotem cennych opracowań, np. A. Matejki, S. Kowalewskiej, K. Doktora, J. Zieleniewskiego.

<sup>25</sup> Na przykład M. Jarosz, M. Hirszowicz, J. Kulpińska, L. Gilejko, J. Balcerek, Z. Bauman, S. Widerszpil, A. Owieczko.

<sup>26</sup> Z. Bauman — *Wizje ludzkiego świata*, Warszawa 1964; M. Hirszowicz — *Konfrontacje socjologiczne. Marksizm i socjologia współczesna*, Warszawa 1964; prace S. Kowalewskiej, J. Wiatra, H. Szostkiewicza, R. Dyoniziaka.

centralne zagadnienia — władzy w stosunku do ludzi, nadrzędności—podporządkowania — nie było jeszcze, o ile mi wiadomo, przedmiotem badań socjologicznych. To zaś zagadnienie ma zasadniczą wartość poznawczą i praktyczną.

Załoga każdego zakładu pracy jest zróżnicowana. Nie ma zakładu niezróżnicowanego społecznie. Oto ważniejsze rodzaje (kryteria) podziału:

- 1) płeć,
- 2) wiek,
- 3) pochodzenie społeczne: robotnicze, chłopskie, inteligenckie, drobnomieszczańskie itp.,
- 4) pochodzenie terytorialne,
- 5) wykształcenie,
- 6) kwalifikacje,
- 7) zawód,
- 8) kategoria społeczno-zawodowa: inteligencja, robotnicy, chłopci-robotnicy,
- 9) kategoria pracownicza: wyższy personel kierowniczy, pracownicy inżynieryjno-techniczni, pracownicy administracyjno-biurowi, dozór średni (mistrzowie), stażyści, robotnicy, obsługa, straż itp.,
- 10) stanowisko,
- 11) przynależność do jednostki organizacyjnej w zakładzie: np. montaż, narzędziownia,
- 12) staż pracy: w zawodzie, w zakładzie, w wydziale, w branży,
- 13) postawa wobec pracy,
- 14) aktywność społeczna i przynależność organizacyjna,
- 15) udział we władzy,
- 16) zainteresowania pozazawodowe,
- 17) miejsce zamieszkania: zamieszkali w miejscowości, gdzie jest zakład pracy, zamieszkali w hotelu robotniczym, dojeżdżający.

Wspólnie wykonywana praca, realizacja wspólnych celów i zadań, wspólne zainteresowania zawodowe — wiążą ludzi. Funkcjonalne i techniczne podziały pracy ułatwiają jej wykonywanie i sprzyjają wyższej wydajności.

Praca jednakże nie tylko łączy, ale również dzieli. Dzieli w tym

sensie, że w środowisku pracy następuje zderzenie się różnych kultur, różnych, a często sprzecznych poglądów, postaw, ambicji. W wyniku tych zderzeń dochodzi niejednokrotnie do napięć i konfliktów. Dzieli również z tego powodu, że istniejące podziały są wartościowane w kategoriach: dobry — zły, lepszy — gorszy, a posiadanie albo nieposiadanie określonej wartości staje się nieraz przedmiotem dumy, zarozumiałości, pożądań, zazdrości i walki.

Problemem istotnym z punktu widzenia socjalistycznej przebudowy społecznej, a także zapewnienia optymalnych warunków dla realizacji zadań produkcyjnych jest ukształtowanie odpowiednich stosunków społecznych w zakładach pracy. W jakim stopniu nastąpiła neutralizacja niepożądanych hierarchii społecznych, neutralizacja szkodliwych społecznie napięć, społeczna integracja?

Z przeprowadzonych badań wynika, że lata powojenne przyniosły istotne z punktu widzenia interesów całego społeczeństwa zacieranie się różnic i dystansów społecznych. Znajduje to odbicie w społecznej świadomości, np. w odniesieniu do syntetycznego i zasadniczego podziału pracowników na fizycznych i umysłowych.

Tempo tych ważnych procesów zmniejszania się dystansów społecznych oceniane jest jednak przez część społeczeństwa jako zbyt powolne.

Tablica 5 zawiera fotografię poglądów na stosunki społeczne istniejące w jednym z przedsiębiorstw pozawarszawskich. Nie mając do dyspozycji większej liczby podobnych fotografii trudno ocenić, czy zakład, którego dotyczy tablica, jest pod pewnymi względami typowy, czy nie. Jest rzeczą zrozumiałą, że fotografie poglądów na stosunki społeczne, dokonane w różnych zakładach pracy, będą różnić się, nieraz znacznie, między sobą, głównie z powodu różnic w składzie załogi (wiek, płeć, staż, pochodzenie terytorialne itp.), ale również z powodu różnic w stylu pracy kierownictwa i odmiennej kultury pracy.

Można przypuszczać, że informacje przedstawione w tablicy 5 dają pożyteczny obraz stosunków w zakładzie. Jest rzeczą charakterystyczną, że niektórzy przełożeni i przedstawiciele aktywu



TABLICA 5

Poglądy 100 pracowników zakładu N na przyczyny niechęci między ludźmi  
(pracownikami)<sup>a</sup>  
(w liczbach bezwzględnych)

Przyczyny niechęci między ludźmi	Wcale	W małym stopniu	W dużym stopniu
Różnice w zarobkach	7	25	67
Różnice w sposobie zachowania się	7	35	56
Podział na przełożonych i podwładnych	13	28	52
Podział na pracę fizyczną i umysłową	12	52	32
Różnice w wykształceniu	10	58	29
Różnice w poglądach politycznych	22	48	27
Różnice w stażu pracy	32	41	21
Różnice w poglądach religijnych	37	33	25
Różnice w pochodzeniu społecznym	30	49	17
Różnice w pochodzeniu terytorialnym	37	42	15

<sup>a</sup> Fragment wstępnego zestawienia wyników badania przeprowadzonego w sierpniu 1965 r. w jednym z pozawarszawskich zakładów przemysłowych (badanie reprezentacyjne, warstwowe, 100 osób; pytanie: Co Pana(i) zdaniem jest przyczyną niechęci wzajemnej między ludźmi (pracownikami)?).

społecznego nie zdają sobie sprawy z tego, że „ich” załogi tak intensywnie pulsują konfliktami, że pewne sprawy są w ogóle konfliktorodne.

Nie wchodząc w opis wszystkich ważniejszych rodzajów różnicowań występujących w każdej załodze, omówię tu, tytułem ilustracji, kilka z nich.

*Staż pracy jako kryterium różnicowania społecznego.* Na pierwszy rzut oka, kryterium stażu pracy w zakładzie wydaje się nie mieć większego znaczenia dla układu stosunków społecznych i funkcjonowania zakładu. Bliższe jednak przyjrzenie się tej sprawie przekonuje, że staż pracy w zakładzie odgrywa niejednokrotnie nader ważną rolę w stosunkach między ludźmi. Bywa on tytułem do wyróżnienia i awansu, stanowi kryterium dystrybucji władzy i prawa wydawania decyzji, podstawę dumy lub dyskryminacji, poczucia pierwszeństwa i wyższości. Na stażu pracy wspiera się (w mniejszym lub większym stopniu) podział załogi na „trzon”, tj. pracowników ofiarnych i niezawodnych, oraz na „piasek”, tj. tych, którzy „patrzą, gdzie by znaleźć pracę lepszą”. Na stażu pracy w zakładzie opiera się podział na starych

wyjadaczy, speców, mistrzów, doświadczonych, rutynowanych, którzy znają robotę, którzy znają zakład, na swoich — oraz na nowych, młodych, świeżych, żółtodziobów, bez praktyki itd. Staż jest kryterium podziału pracowników na grupy i bywa nieraz podstawą konfliktów, roszczeń, stosunków „feudalnych” i folwarcznych, a z drugiej strony — podstawą współpracy i przyjaźni. Staż pracy jest wyznacznikiem określonych postaw i zachowań.

*Kryterium pochodzenia społecznego.* Oto fragment z interesującej książki J. Jesionowskiego: „Kierownicy rozeszli się. Kuznierz uważał sprawę za ostatecznie załatwioną, o stanowisko załogi nie miał powodu niepokoić się. W »Famocie« trudno było mówić o klasie robotniczej w tradycyjnym tego słowa znaczeniu. Na zakład napierała wieś, przytłaczającą większość załogi stanowili chłopci lub ich synowie — zdeintegrowani, nieufni, nie przywykli do solidarności — zwłaszcza jeśli niosła za sobą stratę, choćby paruzłotową. To sprawiało, że ich liczebność nie odgrywała większej roli, była siłą tylko potencjalną. Mieć za sobą załogę — znaczyło pozyskać nie liczącą nawet dziesięciu procent mniejszość, kadrowy trzon fabryki, wywodzący się z tradycyjnego proletariatu przemysłowego. Ci byli zwarczi i solidarni. A że zajmowali we wszystkich wydziałach pozycje kluczowe — majstrów, brygadzystów, brakarzy — potrafili swą opinię narzucić ogółowi...

Robotnicy kadrowi nie tylko majoryzowali tych ze wsi, lekceważyli ich także. W fabryce, gdzie wszyscy wpleceni byli w ten sam proces technologiczny i wzajemnie od siebie zależni, lekceważenie nie mogło się uzewnętrzniać w sposób jaskrawy. Za to poza bramą zakładu przemieniało się w jawną pogardę. W lokalu nowicjusz nie śmiał się przysiąc do stolika starych — nawet gdyby chciał stawiać. Jeśli nawiązywały się jakieś kontakty, to pokątnie i bez ostentacji. Milcząco uznawaną podstawę do nobilitacji stwarzał dopiero dyplom mistrza, jednak pierwszopokoleniowi rzadko doń dobijali”<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> J. Jesionowski — *Niewygodny człowiek*, Poznań 1965, s. 76—77 (adaptacja filmowa: *Miejsce dla jednego*).

*Kryterium władzy.* W porównaniu ze stażem w zakładzie, pochodzeniem społecznym i większością innych kryteriów podziału załogi, kryterium władzy ma znaczenie dominujące. Kryterium to można i warto rozpatrywać — jak sądzę — co najmniej w dwóch aspektach:

- 1) jako udział załogi w zarządzaniu,
- 2) jako stosunki nadrzędności—podporządkowania, władzy w stosunku do ludzi.

Dla ilustracji aspektu drugiego: nadrzędności—podporządkowania przytaczam niżej wypowiedź uzyskaną na konkurs zorganizowany przez Zakład Socjologii Pracy PAN i Redakcję „Życia Warszawy” pod nazwą *Awans w pracy: możliwości i rzeczywistość*.

„Po dłuższym pobycie w naszej instytucji każdy musi dojść do nieodpartego przekonania, że wartością pracownika, uznawaną przez dyrektora, jest to, co w jego działalności służy bezpośrednio chwale dyrektora...

U nas w instytucji hierarchia władzy jest następująca. Jest dyrektor. Potem długo, długo nic. Potem jest Pan Bóg, potem małżonka dyrektora, potem znowu nic, potem różne osoby z naszej instytucji, bez różnicy zajmowanych stanowisk, a według wartości w stosunku do osobistych celów pana dyrektora”<sup>28</sup>.

Patologia władzy przejawia się różnorodnie. Jedną z jej znamienych oznak jest np. to, że przełożony jest przełożonym nie tylko w sprawach służbowych, ale również w każdej innej sytuacji (w zakładzie i poza zakładem). Można by powiedzieć, że jego podwładni skazani są na rolę podwładnych w pracy i poza pracą. Taka sytuacja, kłócąca się z programem demokratyzacji stosunków społecznych, jest jednym z głównych źródeł konfliktów i nieprzychylniej oceny kierownictwa.

Obok patologii władzy występującej u pojedynczych osób, niezadko mamy również do czynienia w zakładach pracy z patologią ważności jednostek organizacyjnych: wydziałów, zakładów, zespołów, pracowni, biur itd. Hierarchie ważności jednostek

---

<sup>28</sup> Materiały konkursowe na temat *Awans w pracy: możliwości i rzeczywistość*.

organizacyjnych wywołują zarówno skutki dodatnie, jak i ujemne. Sięgając do źródeł hierarchii wartości jednostek organizacyjnych można wymienić m. in.: osiągnięcia produkcyjne, wartość produkcji, zapotrzebowanie rynku, rzadkość produkcji, liczebność jednostek, tradycje zakładowe, prestiż oparty na kwalifikacjach pojedynczych pracowników, mała wypadkowość przy pracy, niska absencja nie usprawiedliwiona, szczególne względy okazywane przez kierownictwo, wartość urządzeń, wkład inwestycyjny. Ponieważ ważność jednostki wywiera zarówno skutki dodatnie, jak i ujemne, pożyteczna jest analiza źródeł hierarchii ważności jednostek organizacyjnych oraz skutków, jakie ona wywołuje.

*Symbole społecznego zróżnicowania.* Społeczne zróżnicowanie i objawy jego patologii dadzą się nieraz bez trudu zauważyć w zewnętrznych oznakach społecznego zróżnicowania i hierarchii.

Niektóre oznaki społecznego zróżnicowania i symbole władzy są, oczywiście, w pełni akceptowane przez pracowników. Jednak pewne rodzaje zróżnicowania i symbole władzy oraz zróżnicowanie uważane za nadmierne spotykają się z dezaprobatą pracowników, podrywają zaufanie do kierownictwa, wywołują i pogłębiają poczucie krzywdy i niesprawiedliwości, wywołują napięcia i konflikty, przeszkadzają w związaniu się pracowników z zakładem.

Z tych powodów warto znać poglądy różnych grup pracowników na zróżnicowanie społeczne i warto wiedzieć, które z symboli zróżnicowania są akceptowane, a które spotykają się z dezaprobatą i potępieniem, jakie skutki społeczne rodzi istniejące zróżnicowanie społeczne i jego świat symboli.

Ponieważ istnieje ogromne bogactwo symboli zróżnicowania społecznego i mogą one działać na załogę dezintegrująco, warto im się bliżej przyjrzeć i zastanowić, jak są odbierane przez różne kategorie pracowników.

Weźmy np. pomieszczenie, w którym się pracuje. Szefowie dysponują własnym rozległym i wspaniałym gabinetem (zasobnym w oddzielny, „własny” WC i umywalkę), kierownicy posiadają przestronne pokoje, podczas gdy innym przypada nieraz

kilka metrów kwadratowych w niewygodnym, natłoczonym wspólnym pokoju lub w zimnej (w zimie) i upalnej (w lecie) i hałaśliwej hali fabrycznej. I podziw, i zawiść, i inne uczucia wywoływać musi gabinet czy nawet pokój kierownika, gdy pokój referentów nasycony jest zawiścią o „miejsce przy oknie”, „miejsce nie na przeciagu”, dobre krzesło do pracy i wygodne biurko.

Albo biurko, które stanowi czasem podstawowy element władzy i którego „rozmiary, kolor i wystrój plastyczny mają niejednokrotnie dla jego właściciela większe znaczenie aniżeli kształt korony dla monarchy”.

Albo stolik do kawy — symbol.

Lub dywan „nierozzerwalnie związany z biurkiem jak płaszcz królewski z koroną”.

Albo kwiaty w pokoju: palma u dyrektora, fikus (służbowy) u kierownika, paprotki u wyższych urzędników (też służbowe) i inne kwiatki w pokojach niższych referentów, przez nich z domu przyniesione.

Wyposażenie dodatkowe: telewizor, radiola, magnetofon itd. „Rekwizyty — na ogół niewiele mające wspólnego z charakterem pracy, ale dodające splendoru władzy. Bo np. co można oglądać w telewizorze między 8.00 a 15.00, jeśli programy zaczynają się wieczorem? Jakiemu celowi służy np. radiola? Lub magnetofon, jeśli sekretarka nie tylko nie zna stenografii, ale nawet niezbyt biegle pisze na maszynie?”<sup>29</sup>

*Srodki lokomocji; samochód.* „mercedesy”, „hanomagi”, „wołgi”, „warszawy” (służbowe), prywatne wozy, i miejskie środki masowej komunikacji (bilet miesięczny), i wreszcie długie godziny dojeżdżających do pracy z powodu braku ekonomicznego myślenia (wybudowanie mieszkań bardziej się nawet ekonomicznie opłaca niż dopłaty na dojazdy i koszty przejazdu).

Te i inne symbole pozycji społecznej nie są dla pracowników obojętne. Warto pamiętać, że one kształtują stosunki społeczne w zakładzie, że w pewnych warunkach tworzą one i utrwalają uprzedzenia i dystanse społeczne. Dlatego za jedno z zadań programu demokratyzacji stosunków społecznych w zakładzie pracy

<sup>29</sup> Odpowiedź na ogłoszoną w „Przekroju” ankietę na temat zróżnicowania społecznego.

i usprawnienia funkcjonowania zakładu należy przyjąć analizę funkcjonowania symboli zróżnicowania społecznego oraz podjęcie odpowiednich kroków. Pomocne przy tym wydaje się otrzymanie odpowiedzi na pytania następujące:

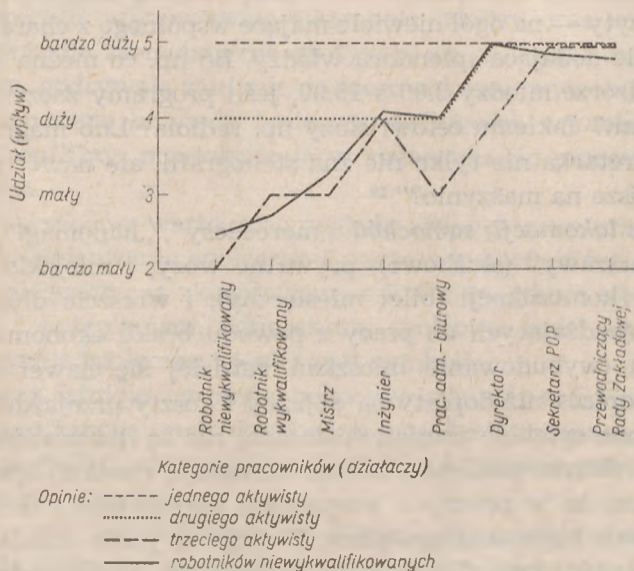
1) jak różnią się poszczególne kategorie pracowników między sobą ze względu na określone kryteria zróżnicowania społecznego?

2) jak są przyjmowane pewne symbole zróżnicowania przez różne kategorie pracowników; czy są akceptowane, czy też wywołują dezaprobatę?

3) które z tych symboli należy uznać w konkretnych warunkach za pożądane, a które za szkodliwe i dlaczego?

4) co należy zrobić, by pożądane symbole zróżnicowania społecznego nie wywoływały skutków ujemnych; jak należy usuwać zbędne i szkodliwe symbole zróżnicowania?

Na zakończenie tych uwag pragnę podkreślić potrzebę stosowania różnych sposobów opisu zróżnicowania społecznego, dys-

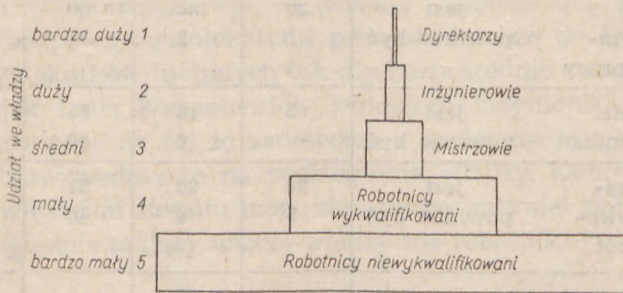


Rysunek 1. Poglądy 20 robotników niewykwalifikowanych i 3 aktywistów na udział w zarządzaniu pracownikami należących do różnych kategorii (badania własne, reprezentacyjne, z września 1965)

trybucji dóbr między członków załogi, tradycyjny bowiem sposób, oparty na średniej, ma niewielką wartość poznawczą. Wy różniam cztery następujące sposoby opisu, uwzględniające:

1) kolejność (hierarchia) według średniej (np. udziału we władzy): dyrektor, główny inżynier, sekretarz POP, kierownik wydziału itd. (zobacz rysunek 1),

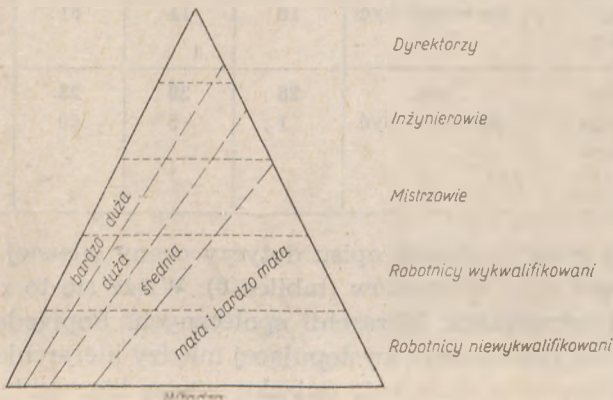
2) zasób władzy według średniej i liczebności kategorii badanych (zobacz rysunek 2),



Rysunek 2. Schemat struktury władzy według średniej i liczebności

3) liczebność kategorii badanych i udział kategorii we władzy według stopnia udziału (zobacz rysunek 3),

4) zestawienie idealnego obrazu stanowiska z obrazem rzeczywistym według poglądów badanych lub poglądów ekspertów.



Rysunek 3. Schemat udziału we władzy różnych grup pracowników

TABLICA 6

*Idealny model pracy mistrza a rzeczywistość (fragment wyników wstępnych: poglądy 220 mistrzów)*

Składniki pracy	Wpływ mistrza				
	zaden („moja opinia nie liczy się“)	mały („moja opinia jest rzadko brana pod uwagę“)	duży („moja opinia jest często brana pod uwagę“)	decydujący („moja opinia jest decydująca“)	
Przyjęcie pracowni-ka do pracy	jest powinno być	26 1	22 3	30 34	20 60
Zwolnienie pracownika	jest powinno być	5 —	18 2	55 60	19 36
Zmiana za-szeregowania robót	jest powinno być	28 5	28 4	21 46	16 38
Przyznawanie nagród pracownikom	jest powinno być	9 —	19 —	54 49	17 47
Zmiany w te-chnologii	jest powinno być	15 1	20 3	55 67	9 19
Opracowywanie planów produkcji	jest powinno być	52 10	22 11	19 61	4 13
Rozwój ru-chu racjo-nalizator-skiego	jest powinno być	25 1	39 5	23 60	10 30

Ostatni, czwarty sposób opisu dotyczy oceny własnej pozycji lub któregoś z jej elementów (tablica 6). Wiąże się to z innego rodzaju rozchwianiem hierarchii społecznych. Poprzednio opisywałem już rozchwianie występującej między hierarchiami różnego rodzaju, np. rozluźnienie związku między hierarchią władzy a hierarchią korzyści materialnych, między hierarchią wiedzy



i kwalifikacji a hierarchią korzyści materialnych. Obecnie mam na myśli zjawisko polegające na rozchwianiu hierarchii tego samego rodzaju, np. inżynier ceniony jest bardzo wysoko przez społeczeństwo (na skali prestiżu), a sam uważa, że jest ceniony nisko przez społeczeństwo (załogę) i nisko przez władzę (lub za nisko). Nie ulega wątpliwości, że znaczne różnice między miejscem w hierarchii przydzielanym przez opinię publiczną (rysującą idealny obraz zawodu i postulującą określone miejsce tego zawodu w społeczeństwie — aspekty doniosłe dla inżyniera) a autolokata czy autolokatami prowadzić może do konfliktów i szeregu skutków ujemnych tak dla bezpośrednio zainteresowanych, jak i dla konsumentów produkcji inżynierskiej. Warto zwrócić uwagę na to, że zadowolenie społeczne jest względne, a nie bezwzględne, że na pozbawienie władzy, samodzielności itd. w większym stopniu może się skarżyć inżynier obiektywnie i bezwzględnie mający więcej władzy niż robotnik.

Kazimierz Doktor

PRZEMIANY STOSUNKÓW SPOŁECZNYCH  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
W OKRESIE INDUSTRIALIZACJI

1. WPROWADZENIE

W polskiej socjologii przemysłu zainteresowanie problematyką przedsiębiorstwa jest wyjątkowo duże. Szczególnie po roku 1958 wykonano sporo monograficznych badań zakładów przemysłowych, przeprowadzono liczne badania nad stosunkiem do pracy i fluktuacją kadr, analizowano podstawowe grupy i kategorie społeczne wchodzące w skład załóg przedsiębiorstw, próbowano socjotechniki przemysłowej w kształtowaniu nowych stosunków w zakładach, przystępowano do szkicowania zrębów socjologicznej teorii przedsiębiorstwa. Ten stosunkowo poważny dorobek stanowi chyba podstawę do wyższych stadiów badań socjologicznych i wyższego stopnia uogólnień teoretycznych.

Jako wkład do socjologii przedsiębiorstwa przemysłowego trzeba wymienić przede wszystkim *badania empiryczne*. Z różnych powodów polskie przedsiębiorstwo przemysłowe jest bardzo częstym obiektem badań socjologa. W pierwszej fazie rozwoju polskiej socjologii przemysłu badania dotyczyły głównie analizy tzw. struktury społecznej zakładów przemysłowych. Badano więc skład społeczny, zawodowy i demograficzny załóg fabrycznych. Tego rodzaju analizy przyczyniały się do uzyskania zarysu znajomości demograficznych cech załóg przemysłowych i składu społecznego klasy robotniczej. Badania te z reguły nie dostarczały jednak materiału do analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa jako jednostki gospodarczej i jako pewnej instytucji

społecznej, bowiem większość tych badań ograniczała się do statycznego opisu cech załogi, a więc zatrzymywała się na powierzchni zjawisk. Przedmiotem badań były zarówno zakłady przemysłowe powstałe w okresie industrializacji kapitalistycznej, jak i zakłady zrodzone jako „budowle socjalizmu” w okresie powojennej, socjalistycznej industrializacji<sup>1</sup>. Efektem tych badań były monografie przedsiębiorstw przemysłowych napisane z różnych punktów widzenia. Niektóre z nich, np. publikacje krakowskich socjologów o kopalniach w Sierszy i Libiążu, napisane zostały z pozycji historyka i socjologa. Inne z tych prac mają charakter bardzo opisowy, socjograficzny, zawierają jak gdyby surowy materiał faktograficzny, nie uporządkowany przy pomocy teorii socjologicznej. Empiryczne podejście i empiryczny charakter prac monograficznych o przedsiębiorstwach przemysłowych, niezależnie od swych wad i niedostatków, stanowią wystarczającą podstawę do określenia miejsca, roli przedsiębiorstwa przemysłowego w polskim systemie społeczno-gospodarczym, tym bardziej że wielu socjologów dostrzega wzajemne powiązania między przedsiębiorstwem a środowiskiem zewnętrznym.

Drugi rodzaj wkładu do rozwoju socjologii przedsiębiorstwa przemysłowego stanowią *rozważania teoretyczne*. Po kilkuletnim okresie badań empirycznych okazało się wyjątkowo wyraźnie, iż wycinkowe badania załóg fabrycznych nie zastąpią makrosocjologicznego badania klasy robotniczej, a prowadzenie dalszych

<sup>1</sup> Zobacz S. Szostkiewicz — *Struktura społeczna pracowników Fabryki Samochodów na Żeraniu*; T. Miller — *Z badań nad strukturą załogi łódzkiej fabryki włókienniczej w pracy* *Studia nad rozwojem klasy robotniczej* pod red. J. Szczepańskiego, Łódź—Warszawa 1961; Z. Szapajtis — *Załoga Państwowej Fabryki Wagonów we Wrocławiu w pracy* *Studia nad rozwojem klasy robotniczej*, cz. II, pod red. J. Szczepańskiego, Łódź—Warszawa 1962; A. Stojak — *Studium górników kopalni „Janina” w Libiążu*, Warszawa 1964; E. Pietraszek — *Ośrodek górniczy Siersza*, Kraków 1961; Z. Gałdicki — *Geneza oraz kształtowanie się Załogi DZWME M-5 we Wrocławiu*, Wrocław 1961; W. Markiewicz — *Społeczne procesy uprzemysłowienia*, Poznań 1962; *Struktura robotniczej załogi w jednej z warszawskich fabryk*, pod red. J. Piotrowskiego, Warszawa 1962.

badania zakładów uwarunkowane jest postępowaniem w tworzeniu socjologicznej teorii przemysłowego przedsiębiorstwa socjalistycznego. Prace takie zaczęły się od prób adaptacji koncepcji teoretycznych odnoszących się do przemysłowego przedsiębiorstwa kapitalistycznego. I tak np. A. Matejko wyłożył i próbował zastosować do polskiego przedsiębiorstwa przemysłowego amerykański, funkcjonalistyczny model systemu społecznego. Jak pisał autor<sup>2</sup>, książka ta wbrew swemu ogólnemu tytułowi poświęcona została zarysowaniu socjologicznej problematyki przedsiębiorstwa przemysłowego. Zostało ono przeanalizowane przy użyciu kategorii systemu społecznego, organizacji formalnej i organizacji nieformalnej oraz kategorii pozycji i ról społecznych członków systemu społecznego, jakim jest, zdaniem autora, przedsiębiorstwo przemysłowe<sup>3</sup>. Inne podejście w tej samej kwestii zostało zaproponowane w książce *Elementy socjologii przemysłu*, w której stosunki społeczne w przedsiębiorstwie przemysłowym analizowane są przy pomocy takich kategorii, jak społeczna organizacja przedsiębiorstwa, organizacja formalna i nieformalna, pozycje i role pracowników w społecznej organizacji przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Jeszcze inne propozycje wysunęła S. Kowalewska, która w analizie przedsiębiorstwa przemysłowego używa kategorii struktury społecznej i struktury kulturowej, a część najciekawsza jej pracy zawiera rozważania na temat mo-

<sup>2</sup> „Jak już zaznaczono na wstępie, nasze rozważania dotyczyć będą głównie problematyki *jednego z rodzajów* zakładów pracy (zresztą rodzaju o znaczeniu podstawowym), a mianowicie przedsiębiorstwa” (A. Matejko — *Socjologia zakładu pracy*, Warszawa 1961, s. 52, podkreślenie moje — K. D.).

<sup>3</sup> „System społeczny zakładu pracy składa się z szeregu elementów, a mianowicie z: a) celów, na realizowaniu których opiera się byt zakładu, b) ludzi je realizujących, c) środków i przedmiotów pracy zbiorowej, którymi ci ludzie się posługują, d) norm regulujących wspólną działalność oraz wzorów jej przyświecających, e) pozycji i ról społecznych występujących w ramach określonych struktur, f) organizacji społecznej wyrażającej funkcjonowanie systemu społecznego według określonych zasad” (tamże, s. 49).

<sup>4</sup> Zobacz A. Sarapata, K. Doktór — *Elementy socjologii przemysłu*, II wyd., Warszawa 1963, s. 59—170, rozdz. *Społeczna organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*.

delu przemysłowego socjalistycznego przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Również bardzo cenne myśli zawiera rozdział wstępny książki pod redakcją M. Hirszowicz, która prezentuje syntezę modeli teoretycznych przedsiębiorstwa, w tym marksowski model odtworzony głównie na podstawie zawartości *Kapitału*<sup>6</sup>. Szkoda jednak, że te modele opisane przez M. Hirszowicz nie zostały wykorzystane w socjologicznej analizie warszawskiej fabryki wyrobów precyzyjnych, która była obiektem niezwykle wartościowych badań przeprowadzonych przez zespół autorski pracy *Człowiek w organizacji przemysłowej*.

Wysiłek empiryczno-teoretyczny włożony w budowę socjologii przedsiębiorstwa przemysłowego umożliwia właściwe prześledzenie przemian stosunków społecznych w polskich socjalistycznych przedsiębiorstwach przemysłowych. Badanie tych spraw ma znaczenie nie tylko poznawcze, opisowe, lecz, jak się wydaje, jest ze względu na stosunkowo bogaty materiał empiryczny niezbędnym podkładem do weryfikacji różnych modeli metodologicznych proponowanych przez teoretyków jako instrument socjologicznego poznania istoty przemysłowego przedsiębiorstwa.

## 2. PRZEMIANY STOSUNKÓW SPOŁECZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Zmiany w przemysłowych stosunkach społecznych można śledzić w rozmaity sposób.

Bardzo często spotykanym ujęciem (np. w radzieckich podręcznikach ekonomiki) jest porównywanie stosunków w XIX-wiecz-

<sup>5</sup> Zobacz S. Kowalewska — *Psychospołeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym. Studium systemu społecznego socjalistycznego przedsiębiorstwa*, Wrocław 1962.

<sup>6</sup> „Jak widzimy, specyficzne dla Marksa podejście polegało na tym, iż uznając rozbitcie społeczeństwa kapitalistycznego na różnorodne, często przeciwstawne sobie elementy (przedsiębiorstwa), kierował jednocześnie uwagę na genetyczne, strukturalne i funkcjonalne powiązania owych elementów z całością. Na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie patrzył Marks nie tylko pod kątem ich wyznaczników technologicznych i obiektywnych uwarunkowań, lecz widział w nich również przedłużenie i odbicie zmian i konfliktów społeczeństwa globalnego” (*Człowiek w organizacji przemysłowej* pod red. M. Hirszowicz, Warszawa 1965, s. 21).

nych przedsiębiorstwach kapitalistycznych i współczesnych socjalistycznych<sup>7</sup>. Te ujęcia są chyba cenne, jeśli rozpatrywać je jako propozycje modelowych, teoretycznych porównań czy zestawień rzeczy bardzo odmiennych, aczkolwiek mających także wiele wspólnych cech, natomiast empiryczny sens takiej pracy wydaje się być chybiony, chociażby poprzez nadmierną krytykę przedsiębiorstwa kapitalistycznego i asekurancką apologetykę przedsiębiorstwa socjalistycznego.

Innym możliwym ujęciem jest śledzenie przemian stosunków w różnych fazach socjalistycznej industrializacji naszej ekonomiki. Byłaby to jak gdyby immanentna analiza przedsiębiorstwa socjalistycznego i zachodzących w nim stosunków, ograniczona tym, co M. Hirszowicz nazywa zmiennymi formacyjnymi, czyli w tym wypadku istnieniem tego przedsiębiorstwa w okresie jednej formacji społeczno-ekonomicznej, lecz w różnych fazach socjalistycznego uprzemysłowienia. Taka analiza, aczkolwiek bardzo pożyteczna, jest w dużym stopniu utrudniona skąpym chyba materiałem badawczym w pierwszych fazach industrializacji.

Jeszcze innym sposobem pokazania zmiennych stosunków przemysłowych jest analiza w relacji: model czy modele przedsiębiorstwa a faktycznie istniejące przedsiębiorstwa; inaczej mówiąc, z jednej strony zakładane i oczekiwane stosunki przemysłowe, a z drugiej strony — faktycznie istniejące stosunki w przedsiębiorstwach przemysłowych. Jest to bardzo nęcące zadanie badawcze, tym ciekawsze, im więcej potrafilibyśmy odtworzyć różnych modeli przedsiębiorstw. Przy czym modele te mogłyby być pochodzenia ideologicznego, politycznego czy naukowego (przez pochodzenie rozumiemy źródła inspiracji modelotwórczej). Takie podejście mogłoby posłużyć nie tylko do analizy

---

<sup>7</sup> Efektem są następujące uogólnienia: „Wspólne dla przedsiębiorstw państwowych i gospodarstw kolektywnych jest to, że zarówno pierwsze, jak i drugie: 1) oparte są na socjalistycznych, uspołecznionych środkach produkcji i kolektywnej pracy, 2) wykluczają wyzysk człowieka przez człowieka, 3) gospodarują planowo w celu zaspokojenia rosnących potrzeb ludzi pracy, 4) realizują socjalistyczną zasadę podziału według pracy” (*Ekonomia polityczna, podręcznik*, wyd. VI, Warszawa 1963, s. 403).

porównawczej między modelem jako oczekiwanym wzorem, lecz również do weryfikacji samych modeli, których adekwatność dałoby się empirycznie sprawdzić.

W tym referacie chcemy zaproponować jeszcze inne ujęcie interesujących socjologów przemian przemysłowych. Takie podejście jest kontynuacją głównych myśli zaprezentowanych przez zespół referentów z zakresu socjologii przemysłu na III polskim zjeździe socjologów w lutym 1965 r.<sup>8</sup> W tymże referacie przemysłowe stosunki zostały omówione poprzez pokazanie pewnych trendów w zakresie: integracji systemu społecznego w przemyśle, demokratyzacji przemysłowych stosunków społecznych oraz poprzez racjonalizację pojmowaną jako proces doskonalenia i kształtowania tych stosunków na kształt stosunków socjalistycznych. Przemiany te zostały pokazane głównie przez pryzmat przemysłowego zakładu produkcyjnego i z tej racji oraz z racji dostępności materiałów zjazdowych możemy w tym miejscu zaoszczędzić zbędnych powtórzeń, szczególnie w części dotyczącej problemów integracji przemysłowego systemu na szczeblu pojedynczego przedsiębiorstwa, a także racjonalizacji tegoż systemu.

Idąc w ślady zjazdowej koncepcji chcemy w tym referacie przedstawić nieco inne podejście. Polega ono na zaproponowaniu dyskusji nad wybranymi przemianami stosunków przemysłowych, dokonywanymi w przedsiębiorstwach. Z wielości spraw, które wchodzi w taką dynamiczną analizę, wybierzemy tylko te, które wydają się bardzo istotne w polityce społecznej realizowanej w przemyśle. Do tych spraw zaliczymy: formalizację, demokratyzację, egalitaryzację oraz socjalizację przemysłowych stosunków<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Zobacz *Kształtowanie modelu socjalistycznych stosunków przemysłowych*, praca zbiorowa. „*Studia Socjologiczne*” 1965, nr 3.

<sup>9</sup> Przemiany społeczne poza przemysłem i przedsiębiorstwem przemysłowym są tematem badań i publikacji podejmowanych bardzo często. Zobacz np. A. Karpiński, K. Secomski, Z. Żekoński — *Problemy rozwoju gospodarczego Polski Ludowej 1944—1964*, Warszawa 1965; *Przemiany społeczne w Polsce Ludowej* pod red. A. Sarapaty, Warszawa 1965.

### 3. FORMALIZACJA STOSUNKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wymienienie na pierwszym miejscu zmian polegających na formalizacji stosunków nie oznacza, iż uważamy je za najważniejsze. Ta pierwsza lokata wynika raczej z chęci nastawienia uwagi Czytelnika na te przemiany, które są bardzo charakterystyczne dla okresu, którego symbolem jest wielka organizacja. Na podstawie obserwacji stosunków przemysłowych w naszych przedsiębiorstwach można zaryzykować hipotezę o stale postępującej formalizacji zachowań pracowniczych, stosunków międzyludzkich i instytucji w przemyśle. Ta generalna hipoteza oznacza wielowymiarowe wielokierunkowe przemiany.

1. Formalizacja stosunków w przedsiębiorstwach przemysłowych oznacza — po pierwsze — wzrost znaczenia organizacji formalnych w przemyśle, w tym i w przedsiębiorstwie. Przez organizacje formalne rozumiemy te instytucje, które zostały oparte na bezosobowej więzi członków, na oficjalnych normach, i które mają swe legalne podstawy, na ogół pochodzenia administracyjnego. Organizacjami takimi są w przemyśle same przedsiębiorstwa, zjednoczenia, komisje planowania, biura projektowe i konstrukcyjne, biura obrotu towarowego krajowego i zagranicznego, organy związkowe czy partyjne, organizacje obsługujące przemysł, banki, stowarzyszenia zawodowe itp.

Świadectwem przyrostu tych organizacji może być zmienny system zarządzania przemysłem. I tak np. w latach 1944—1946, w pierwszej fazie odbudowy i uprzemysłowienia, cały przemysł państwowy podlegał jednemu Ministerstwu Przemysłu, przekształconemu później w Ministerstwo Przemysłu i Handlu. Ministerstwo podzielone było na funkcjonalne departamenty i centralne zarządy. Ogniwem pośrednim między ministerstwem a przedsiębiorstwem było zjednoczenie. Obecnie system zarządzania przemysłem jest bardziej skomplikowany, przybyło sporo organizacji typu gospodarczego bądź politycznego, które w sposób nader sformalizowany, prawnie usankcjonowany, pośredniczą między przedsiębiorstwem a naczelnymi władzami gospodarki przemysłowej.

Bardzo poważną rolę w formalizacji stosunków w przemyśle



odgrywa Komisja Planowania. Można nawet powiedzieć, iż jest ona nie tylko personifikacją centralnego planifikatora, lecz jest także urzędem głównego formalizatora. Dyrektywy planistyczne, plany perspektywiczne, plany roczne, sprawozdania, tysiące i miliony cyfr i wskaźników — to przejaw racjonalizacji i planifikacji uspołecznionej gospodarki, a jednocześnie działalność zmierzająca do ograniczenia działania spontanicznego.

2. Formalizacja w przedsiębiorstwach przemysłowych oznacza zmianę społecznej roli pracownika przemysłu, a w szczególności najliczniejszej kategorii — robotników. Przekształcanie bowiem fabryk i innych jednostek produkcyjnych w wielkie organizacje przemysłowe — przedsiębiorstwa, koncerny itp. jest tym czynnikiem, który rewolucjonizuje rolę członków tych przemysłowych gigantów. Widać to jaskrawo na przykładzie zachodnich kapitalistycznych przedsiębiorstw przemysłowych. Pisze o tym Z. Bauman: „...robotnik przekształcił się w masie z najemnika dziewiętnastowiecznego kapitalisty, w którego pozycji trwały spore remanenty przedindustrialnego patriarchy, w funkcjonariusza wielkich, zdepersonalizowanych, bezosobowych, zbiurokratyzowanych korporacji”<sup>10</sup>.

Tej formalizacji podlega również personel zarządzający organizacjami przemysłowymi. Profesjonalizacja kadry kierowniczej, sformalizowane kryteria zatrudnienia, awansowania, degradowania i nagradzania; oficjalne rozdawnictwo symboli przemysłowego statusu — wszystko to przekształca również wzajemne stosunki między personelem kierowniczym a personelem wykonawczym. „W nowoczesnych wielkich zjednoczeniach przemysłowych stosunki podległości i przełożenia uległy daleko posuniętej depersonalizacji, rośnie do nie spotykanych poprzednio rozmiarów dystans między zarządcami przedsiębiorstw a robotnikami. Zarządcy tracą naturalną, żywiolową, kształtującą się dawniej rolę przywódców fabrycznej społeczności. Tracą szczególnie wywodzącą się z patriarchalnych tradycji rzemiosła cechowego rolę przywódców duchowych fabrycznej »rodziny«”<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Z. Bauman — *Wizje ludzkiego świata*, Warszawa 1964, s. 367.

<sup>11</sup> Z. Bauman — *Zarys marksistowskiej teorii społeczeństwa*, Warszawa 1964, s. 290.

Problemy związane z formalizacją pozycji i ról przemysłowych nie mają jeszcze w naszych przedsiębiorstwach takiego zasięgu i intensywności jak w przedsiębiorstwach kapitalistycznych. Niemniej jesteśmy świadkami pewnych przekształceń, które świadczą o pojawieniu się u nas takich stanów i o potrzebie troski o ich ewentualne świadome, racjonalne rozwiązania. Wydaje się, że dobrym przykładem takich przekształceń jest pozycja i rola mistrza w przedsiębiorstwie przemysłowym.

Odchodzi zdecydowanie w przeszłość tradycyjny majster, który niewiele miał wspólnego z fabrycznym biurkiem, za to był wykwalifikowanym, doświadczonym robotnikiem przemysłowym. Nie musiał on legitymować się świadectwami szkół, a jego stosunki z robotnikami były stosunkami koleżeństwa dawnego współpracownika czy też bezpośrednimi stosunkami srogiego dozorczy powierzonych jego pieczy podwładnych. Później od majstra zażądano majsterskiego dyplomu izby rzemieślniczej, świadectwa ukończenia szkół zawodowych, bardziej formalnych stosunków z coraz liczniejszym podległym personelem, zmniejszono wymagania w zakresie warsztatowego doświadczenia majstra jako robotnika-wykonawcy. Dziś majster — to urzędnik, który zawiaduje przeciętnie pięćdziesięcioma—siedemdziesięcioma robotnikami, z którymi nie utrzymuje familiarnych kontaktów. Instrumentem wychowawczym takiego majstra staje się odprawa, zebranie, a wśród tematów szkolenia mistrza pojawiła się problematyka: jak zabezpieczyć więź mistrza z robotnikami?

3. Formalizacja stosunków przemysłowych w przedsiębiorstwach oznacza również, jak się wydaje, zmianę stosunków pracy (tu w sensie prawniczym). Wśród wielu zmian treści stosunku pracy (wzrost uprawnień pracowniczych, wzrost obowiązków pracowniczych, wzmocnienie ochrony prawnej przed nieuzasadnionym zwolnieniem z pracy itp.) jest jedna szczególnie frapująca, w której przejawia się to, co nazywamy formalizacją stosunków przemysłowych. Chodzi tutaj o ekspansję prawa administracyjnego na teren prawa pracy. Pisze o tym następująco W. Szubert: „Najbardziej zewnętrznym przejawem tych wpływów jest przenikanie do stosunków pracy terminologii pragmatyk służbowych wyrażających się w używaniu takich okre-

śleń, jak: stanowisko służbowe, odpowiedzialność służbowa czy nawet przeniesienie służbowe, uposażenie itp. ... Niezależnie od tej infiltracji obcej terminologii występują jednak wyraźne przejawy recypowania do stosunków pracy konstrukcji »służbowych«. Dotyczy to bezpośrednio charakteru powiązań istniejących między podmiotami stosunku pracy, a mianowicie uprawnień kierowniczych pracodawcy — z jednej strony, a podporządkowania pracowników — z drugiej strony”<sup>12</sup>. Przykładem tych tendencji jest zastosowanie odpowiedzialności dyscyplinarnej w postaci przejętej z pragmatyk służbowych do niektórych kategorii pracowników, a także zastosowanie rygorów selekcyjnych wykształconych w prawie urzędniczym do pracowników zajmujących stanowiska kierownicze i stanowiska związane z odpowiedzialnością materialną. Ten kierunek zmian, aczkolwiek dostrzegalny, nie jest jeszcze na tyle silny, by przesądzać zdecydowanie dalszą jego karierę: „Trudno przesądzić czy dalsza ewolucja doprowadzi do zupełnego zatarcia różnic między stosunkami pracy a stosunkami służbowymi (o charakterze, według dawnej terminologii publicznoprawnym), czy też, jak to wydaje się prawdopodobniejsze, do wzajemnego zbliżenia się treści i odmiennego rozgraniczenia sfery ich zastosowania. Istotny ze stanowiska naszych rozważań jest fakt, że wpływ konstrukcji stosunku służbowego na stosunek pracy nie ogranicza się do przeniesienia na jego grunt niektórych instytucji prawa urzędniczego, lecz wyciska również swe piętno na pojmowaniu charakteru prawnego stosunku pracy jako całości”<sup>13</sup>.

Ta ekspansja wydaje się być usprawiedliwiona urzędniczym charakterem wielu państwowych instytucji gospodarczo-przemysłowych, jak również liczebnością pracowników umysłowych przemysłu.

4. Formalizacja w przedsiębiorstwach przemysłowych oznacza również zmianę więzi społecznych. Tradycyjne spoidła przemysłowych grup pracowniczych (wspólnota pochodzenia, kariery, statusu) przekształcane są w bardziej bezosobowe, sformalizo-

<sup>12</sup> W. Szubert — *O charakterze prawnym stosunku pracy*. „Państwo i Prawo” 1964, nr 7, s. 91.

<sup>13</sup> Tamże, s. 90—91.

wane więzi wynikające z podobieństwa szkolnych świadectw, przymusu organizacyjnego w przedsiębiorstwie, reżimu technologicznego, miejsca w zhierarchizowanym systemie zarządzania w przedsiębiorstwie i zarządzania przedsiębiorstwami. Podział pracy, organizacja procesów technologicznych, system zarządzania — oto czynniki, które powodują zanikanie tradycyjnych łączności międzypracowniczych, co widać wyraźnie na przykładzie taśmy produkcyjnej jako miejsca materializującego po nowemu nowe zupełnie kontakty pracownicze. Taśma produkcyjna — szybka, z narzuconym rytmem, z rozproszkowanymi czynnościami i ruchami roboczymi, pod kontrolą przemysłowej telewizji — to symbol przemian i nowy regulator stosunków społecznych.

Podkreślając znaczenie tych nowych formalnych, oficjalnych, służbowych niejako więzi nie przekreśla się znaczenia, i to nie-małego, pozaformalnych i nieformalnych stosunków w przedsiębiorstwie, które przecież nadal ważą na działalności i funkcjonowaniu tej organizacji. „Cały człowiek — z jego nadziejami i rozczarowaniami, z jego sądami o majstrze i inżynierze, z jego opinią o postawie przedsiębiorcy, z jego stosunkiem do porządków wyznaczających mu rolę robotnika, z jego kłopotami rodzinnymi, z jego niespełnionymi nadziejami lub negacją życiowych wartości, z jego akceptacją lub odrzuceniem celów ekonomicznych przedsiębiorstwa — cały człowiek zaczyna ważyć solidnie na efektach produkcyjnych zakładu”<sup>14</sup>.

5. Na zakończenie warto podnieść jeszcze znaczenie formalizacji jako biurokratyzowania przedsiębiorstw przemysłowych. Idzie o absolutny i względny przyrost pracowników umysłowych, o urzędniczenie pracy administracyjnej, technicznej, produkcyjnej w przedsiębiorstwach, o nowe szczeble w strukturze administracyjnej. Stosunki w przedsiębiorstwie przemysłowym są formalizowane tym bardziej, im większa jest zależność przedsiębiorstwa od banków, central handlowych, kooperantów produkcyjnych, instytucji nadzoru i kontroli, komisji planowania, orga-

<sup>14</sup> Z. B a u m a n — *Zarys marksistowskiej teorii społeczeństwa*, wyd. cyt., s. 290.

nów władzy politycznej. Proces ten przyspieszany jest przez wzrost gospodarczej roli państwa socjalistycznego, które swc stosunki z przedsiębiorstwami opiera na legalnych, formalnych podstawach.

Jak więc widać, „wymiarów” formalizacji jest wiele. Badanie tych spraw mogłoby iść tropem myśli J. Zieleniewskiego, który twierdzi, że podlegające formalizacji elementy organizacji, to przede wszystkim „...cele instytucji, stosunki z dziedziny statycznie rozpatrywanej struktury organizacyjnej i metody funkcjonowania”<sup>15</sup>.

#### 4. DEMOKRATYZACJA STOSUNKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Przemysłowe przedsiębiorstwo socjalistyczne jest obiektem wyjątkowo silnych zabiegów zmierzających w kierunku zapewnienia demokratycznego charakteru stosunków wewnątrz-zakładowych. Można nawet powiedzieć, że siła tych zabiegów jest proporcjonalna do siły krytyki autokratycznych stosunków przemysłowych w przedsiębiorstwach kapitalistycznych. Wyboczenie robotnika z kapitalistycznego systemu zarządzania — z jednej strony — oraz stosunkowo nieudane próby kapitalistycznej „demokracji przemysłowej” — z drugiej strony — dowodzą, że problemy podziału i sprawowania władzy w przedsiębiorstwie są bardzo istotne z socjologicznego i społecznego punktu widzenia.

Praktyka dowodzi możliwości rozmaitych systemów zarządzania przemysłem socjalistycznym. W szczególności demokratyzm stosunków przemysłowych przechodził znaczne wahania, aczkolwiek ze względów doktrynalnych, ideowych kierunek tych zmian prowadzi do oczekiwanych stosunków demokratycznych.

1. Pierwszy poziom, na którym można analizować stosunki między zarządzającymi a zarządzanymi w przemyśle i określać stopień ich demokratyczności, to poziom małej grupy przemysłowej, tzn. małych komórek przedsiębiorstwa. Jak się wydaje, zespoły te nie zmieniły tak radykalnie swego charakteru, jak

<sup>15</sup> J. Zieleniewski — *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1964, s. 148.

np. załogi przedsiębiorstw i że w tym przypadku wpływ socjalistycznej industrializacji był znacznie słabszy. Oczywiście pod jej wpływem pozostają nie znane dotychczas zespoły robocze, np. brygady pracy socjalistycznej, jednak istota tych zespołów nie zmieniła się tak dalece, by uznać to za jakościowe zmiany i nowe formy pracy zespołowej, specyficzne jakoby dla socjalistycznego przedsiębiorstwa. Chyba w większości tych podstawowych grup istnieją demokratyczne stosunki między pracownikami, obowiązują zespołowa solidarność członkowska, przestrzegane są wzory demokratycznego przewodzenia przez leaderów, również o demokratyczne zasady oparty jest podział roboty i wynagrodzenia. Nieliczne polskie badania małych zespołów pracowniczych pokazują wiele elementów autentycznego demokratyzmu w tworzeniu, utrzymaniu i rozwiązywaniu tychże grup. Oczywiście, wiele czynników zewnętrznego środowiska kształtuje co najmniej pośrednio stosunki w tych zespołach (system zarządzania przemysłem, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, zasady podziału funduszu płac, stosowane bodźce ekonomiczne, warunki fizyczne pracy, organizacja procesów produkcyjnych), lecz niezależnie od tych wpływów zespoły te zachowują swój specyficzny — z dużą dozą demokratyzmu — charakter.

2. Najdalej poszła demokratyzacja na szczeblu przedsiębiorstwa. Ten drugi poziom niejako zakładowej demokracji przemysłowej jest, a właściwie był, przedmiotem wyjątkowo licznych i urodzajnych badań ekonomistów, prawników i socjologów, którzy główny wysiłek badawczy skierowali na analizowanie działalności samorządu robotniczego, rad robotniczych, konferencji samorządu robotniczego i partycypacji pracowników w zarządzaniu.

Demokratyzacja stosunków w przedsiębiorstwie polega przede wszystkim na tworzeniu w nim instytucji władzy politycznej w przedsiębiorstwie, społecznego systemu współzarządzania i przekształcania robotnika z najemnika we współgospodarza. Oznacza to także wzrost aktywności politycznej pracowników przedsiębiorstw przemysłowych.

Wskaźnikami demokratyzacji w przedsiębiorstwach mogą być: 9 426 konferencji samorządu robotniczego w przedsiębiorstwach,

8 549 istniejących rad robotniczych, 219 tys. członków KSR, 39 555 odbytych KSR, 93 684 członków rad robotniczych, w tym 63 675 robotników<sup>16</sup>. Wskaźniki te świadczą o nowym charakterze zachowania pracowników przedsiębiorstw przemysłowych, które zostaje przekształcone z zachowania czysto produkcyjnego, nastawionego na realizację celów i funkcji ekonomicznych, na zachowanie polityczne polegające na współrealizacji celów pozaekonomicznych, ideologicznych, politycznych.

O demokratyzacji w przedsiębiorstwie świadczą też liczne instytucje przedstawicielskie załogi oraz organizacje społeczno-polityczne. W przeciwieństwie do niektórych instytucji kapitalistycznych, socjalistyczne instytucje polityczne są integralną częścią składową przedsiębiorstwa, które w ten sposób zmienia swą istotę i przekształca także swoje funkcje. Instytucji tych w polskim socjalistycznym przedsiębiorstwie jest niemało, nawet można postawić hipotezę o przereprezentowaniu i nadmiarze instytucji społecznego systemu zarządzania i o kłopotach harmonizowania działalności licznych organów samorządowych.

Tendencje demokratyczne są w opozycji do tendencji autokratycznych, dość typowych dla nowoczesnych organizacji przemysłowych. Ta sprzeczność między demokratyczną strukturą polityczną przedsiębiorstw i autokratyzmem administracyjnego zarządzania jest pewnym hamulcem przemian demokratycznych, których tempo wstrzymuje rosnąca liczba dyrektywnych wskaźników, sztywność planów, konieczność centralizacji decyzji przemysłowych, wprowadzenie maszyn do systemu zarządzania itp. Efektem tego jest m. in. spadek aktywności samorządowej pracowników i przesunięcie akcentu w tej działalności na sprawy produkcyjne. Świadczą o tym badania opinii robotników w 15 dużych przedsiębiorstwach czterech branż przemysłowych<sup>17</sup>. Na pytanie „Czym zajmuje się samorząd robotniczy?” otrzymano od robotników m. in. następujące odpowiedzi (w 0/0% odpowiadających):

<sup>16</sup> *Rocznik Statystyczny 1964*, s. 518—519.

<sup>17</sup> Zobacz W. Wesołowski — *Robotnicy o swojej pracy i swoich zakładach*. „*Studia Socjologiczno-Polityczne*” 1962, nr 12, s. 101.

Odpowiedzi	Robotnicy przemysłu			
	bawełnianego	skórzanego	elektrotechnicznego	maszynowego
„Działa w interesie dyrekcji”	2,4	2,9	10,9	13,4
„Zajmuje się produkcją”	23,0	35,4	33,8	19,1
„Zajmuje się sprawami robotników”	15,6	17,5	7,9	7,5

Są to odpowiedzi wybrane i dlatego suma liczb w kolumnach nie stanowi 100%.

Demokratyzacja stosunków w przedsiębiorstwach jest nie zakończonym procesem i wykazuje zmienną intensywność w różnych fazach industrializacji.

Krzywa aktywności samorządowej robotników przedsiębiorstw i zakładów przemysłowych była wyjątkowo wysoka w pierwszej fazie industrializacji, kiedy działały spontanicznie zrodzone rady załogowe, oraz w latach 1956—1958, kiedy przechodzą z fazy industrializacji ekstensywnej w fazę industrializacji nowego typu, i kiedy reformowano w dość zasadniczy sposób system zarządzania przemysłem.

3. Na przebieg demokratyzacji stosunków w przedsiębiorstwach wpływają też pracownicy instytucji zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa: zjednoczeń, resortów, komitetów partyjnych itp. Instytucje centralnej administracji przemysłowej kierowane są w trybie administracyjnym, a demokratyzacja w tych instytucjach jest stosunkowo najmniejsza. Fakt ten, nie-trudny do objaśnienia, nie sprzyja jednak postępowi demokratyzacji w przedsiębiorstwach i jest chyba neutralny w stosunku do demokratyzacji na poziomie grupy roboczej w przedsiębiorstwie.

##### 5. EGALITARYZACJA STOSUNKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Trzeci kierunek zmian społecznych w przedsiębiorstwach stanowi egalitaryzacja stosunków w przemyśle. Zrównuje się szanse startu ekonomicznego dla pracowników, likwiduje się nadmierne dysproporcje majątkowe, dochodowe, płacowe, zacierają się nad-



miernie zróżnicowane statusy społeczne<sup>18</sup>. Wydaje się, że uspołecznienie środków produkcji przemysłowej i nacjonalizacja wielu innych organizacji (np. banków) są obiektywną podstawą do egalitaryzacji stosunków w przemyśle. Z tej racji można postawić hipotezę, że przemiany te idą w kierunku zapewniającym wykonanie egalitarnych ideałów socjalistycznych, o których pisze Temkin: „...według przewidywań i postulatów Marksa, w niższej fazie komunizmu nastąpić ma nie tylko wyeliminowanie nierówności wynikających z otrzymywania dochodów z tytułu własności, ale i zwarcie nożyc pomiędzy minimum i maksimum dochodów pracowniczych, chociaż pewne nierówności pochodzące z różnicy i rodzaju pracy mają się jeszcze zachować”<sup>19</sup>.

Syntetycznym wskaźnikiem egalitaryzacji stosunków między pracownikami przedsiębiorstw przemysłowych jest płaca lub dochód na jednego pracownika. Płaca i dochód bowiem odzwierciedlają nie tylko miejsce pracownika w skali płac, lecz i pośrednio jego sytuację materialną, prestiż społeczny, dostęp do dóbr konsumpcyjnych, miejsce w społeczeństwie itp.<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> J. J. Wiatr twierdzi, że zwolennicy radykalnego nurtu myśli socjalistycznej rozumieli zasadę egalitaryzmu nie tylko jako usunięcie nierówności szans awansu indywidualnego, lecz i jako zasadę równości aktualnych warunków życiowych. „Egalitaryzm rozpatrywany w tym aspekcie jest zasadą etyczną. Jej uzasadnieniem nie jest racja ekonomiczna, lecz racja moralna” (*Socjologia zaangażowania w pracy Szkice o socjologii i polityce*, Warszawa 1965, s. 60).

<sup>19</sup> G. Temkin — *Karola Marksa obraz gospodarki komunistycznej*, Warszawa 1962, s. 219.

<sup>20</sup> Problemy egalitaryzmu omawiane są m.in. w pracach A. Malewskiego — *Psychologiczne następstwa nierówności dochodów pracowników niektórych warszawskich przedsiębiorstw i instytucji* (maszynopis w Bibliotece Wydziału Filozoficznego UW); J. J. Wiatr — *Uwarstwienie społeczne a tendencje egalitarne*, op. cit., s. 56—78; E. Vielrose — *Rozkład dochodów według wielkości*, Warszawa 1960; L. Beskid — *Poziom realny płac robotników zatrudnionych w przemyśle i budownictwie w 1960 i 1937 r.* „Przegląd Statystyczny” 1964, z. 1; M. Kalecki — *Porównanie dochodów robotników i pracowników umysłowych z okresem przedwojennym w pracy Z zagadnień gospodarczo-społecznych Polski Ludowej*, Warszawa 1964, s. 91—101; A. Sarapata — *Procesy zacierania się różnic między robotnikami a innymi grupami społecznymi i kształtowania się nowej pozycji robotników w pracy Przemiany społeczne w Pol-*

Tendencje egalitarne widać np. z porównań rozpiętości płac na 1 robotnika zatrudnionego w przemyśle przetwórczym w latach 1937 i 1960<sup>21</sup> (różnica między płacą najwyższą i najniższą w 0/0/0 płacy najniższej):

Gałęzie przemysłu	1937 r.	1960 r.
Metalowy	140,8	118,9
Chemiczny	121,2	101,0
Elektrotechniczny	103,0	102,5
Włókienniczy	94,7	89,1
Drzewny	53,3	74,3

A więc można stwierdzić, iż gałęzie przemysłu o stosunkowo zróżnicowanej rozpiętości płac zmniejszyły te rozpiętości, a gałęzie, w których te rozpiętości były najmniejsze, zmieniły również swój układ międzygałęziowy. Podobne wnioski wynikają z innych danych i innych przekrojów płacowych pracowników gospodarki uspołecznionej i pracowników przemysłu. Analizując zmiany w zarobkowej strukturze St. Borowski twierdzi, że „w rezultacie piramida ludności według zarobków uległa nieznaczniemu spłaszczeniu”<sup>22</sup>. Dotyczy to również w niewielkim stopniu pracowników przemysłu. Obrazuje ten proces następująca tabela (płace w przemyśle w zł:  $\bar{x}$  — średnia arytmetyczna;  $m$  — mediana;  $Q$  — odchylenie ćwiartkowe;  $Vq$  — współczynnik zmienności jako stosunek odchyżeń ćwiartkowych do mediany płac)<sup>23</sup>:

Lata	$\bar{x}$	$m$	$Q$	$Vq$
1957	1578	1447	442	0,31
1960	1821	1664	499	0,30
1962	1911	1824	527	0,29

Jeśli uwzględnimy jeszcze inne wskaźniki, np. przeciętną płacę godzinową robotnika, to nie stwierdzimy nadmiernych zróżnicowań płacowych. W październiku 1961 r. przeciętne płace

scie Ludowej, Warszawa 1965, s. 487—504; St. Borowski — *Zmiany w strukturze społeczno-zawodowej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1964, nr 4.

<sup>21</sup> L. Beskid — op. cit.

<sup>22</sup> St. Borowski — op. cit., s. 169.

<sup>23</sup> Tamże, s. 170.

godzinowe wybranych zawodów przemysłowych w Polsce przedstawiały się następująco: górnik — 20,63 zł, pierwszy wyta-piacz — 16,88 zł, traser okrętowy — 16,53, aparatowy — 10,59, wulkanizator — 10,15, szlifierz szkła — 8,58, zecer maszynowy — 17,48, tkacz — 9,18, szwaczka — 6,58, elektromonter — 12,11, tokarz — 10,66 zł.

Proporcje, dysproporcje i struktura płac, wielkość stawek i dochodów traktujemy jako wskaźniki społecznego zróżnicowania pracowników przemysłu oraz wewnętrznej społecznej stratyfikacji, jako miary społecznych dystansów i stosunków. Niezależnie od tego istnieje wiele innych dowodów egalitaryzacji stosunków w przedsiębiorstwach przemysłowych. Są to m. in.: polityka pełnego zatrudnienia, powszechność oświaty, duża ruchliwość geograficzna i społeczna, dostępność środków masowej kultury (radio, telewizja, kino). W ten sposób „Wysokie bariery i duże dystanse społeczne, jakie powszechnie występowały przed wojną i dzieliły społeczeństwo polskie, zostały w wielkim stopniu zniesione w dwudziestoleciu powojennym poprzez intensywne wędrówki terytorialne, industrializację, demokratyzację stosunków społecznych, politykę oświatową, mieszkaniową, płac itd.”<sup>24</sup>.

Wypada jednak zauważyć również pewne kontrtendencje w interesującej nas sprawie. O tych kontrtendencjach świadczyć może dynamika płac robotników i personelu inżynieryjno-technicznego przemysłu uspołecznionego (w zł miesięcznie)<sup>25</sup>:

Lata	Robotnicy	Pracownicy inż.-techn.	Różnica
1955	1155	1806	651
1963	1980	3178	1198

Zmiany te mają liczne społeczne konsekwencje. Od nich m. in. zależne jest zachowanie produkcyjne, bowiem nadmierne rozpiętości płacowe są niekiedy przyczyną zniechęcenia, nie odgrywają roli stymulującej wysiłek robotnika, z drugiej jednak strony — przybliżenie się do wzoru „zrównanych” płac może być również czynnikiem powodującym osłabienie wysiłku produk-

<sup>24</sup> A. Sarapata — op. cit., s. 495.

<sup>25</sup> *Rocznik Statystyczny 1964*, s. 147.

cyjnego. Poszukiwanie optymalnych rozwiązań jest więc nadal aktualnym problemem polityki dochodów; podatków, płac, nagród i premii oraz żywym problemem polityki społecznej i pracy wychowawczej na rzecz kształtowania socjalistycznych stosunków w przedsiębiorstwach przemysłowych. W ten sposób dochodzimy do ostatniego z omawianych kierunków przemian przemysłowych — do socjalizacji.

## 6. SOCJALIZACJA STOSUNKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

W socjologii i psychologii wychowawczej termin „socjalizacja” oznacza coś zupełnie innego niż w ekonomii. W tym tekście proponujemy rozumieć przez socjalizację proces uspołeczniania przemysłu dokonywany w trakcie socjalistycznej industrializacji. *Socjalizacja przemysłu w sensie strukturalnym* oznacza po prostu narodziny i wzrost w przemyśle sektora społecznego, głównie państwowego. Polega ona na tworzeniu państwowych i spółdzielczych przedsiębiorstw przemysłowych. Proces ten doprowadził do prawie całkowitego uspołecznienia przemysłu. W roku 1963 przemysł uspołeczniiony wytwarzał 99,5% produkcji globalnej przemysłu, w tym państwowy — 89,3%. Odpowiednio do tego kształtowało się zatrudnienie: przemysł uspołeczniiony zatrudniał 99,4%, a państwowy — 86,2% zatrudnionych w przemyśle <sup>26</sup>.

Z socjologicznego punktu widzenia od socjalizacji strukturalnej wydaje się ważniejszy *proces socjalizacji bihawioralnej* — socjalizacji postaw, świadomości, stosunków, obyczajów i zwyczajów, zachowania. W tym drugim znaczeniu socjalizacja oznacza realizację wzorca stosunków socjalistycznych w przemyśle. Przemiany tego typu łatwiej obserwować w radzieckich przedsiębiorstwach, które przecież mają za sobą bogatszą historię rozwoju i przemian, niż w stosunkowo nowych polskich przedsiębiorstwach socjalistycznych. Jednak nawet taki krótki okres pozwala dostrzec pewne modyfikacje w zachowaniu pracowników przedsiębiorstw.

<sup>26</sup> Tamże, s. 101 i 131.

Jedną z ważniejszych zmian w tym zachowaniu jest zmiana wynikająca z nowej struktury własnościowej w przemyśle. Zniesienie własności prywatnej jest czynnikiem stawiającym wszystkich pracowników przemysłu w jednakowym stosunku do środków produkcji. Socjalizacja własności przyczynia się więc do socjalizacji zachowań i stosunków wzajemnych różnych grup społecznych istniejących w przedsiębiorstwach<sup>27</sup>.

Czynnikiem sprzyjającym socjalizacji jest również świadoma polityka wychowawcza różnych instytucji politycznych, oświatowych, gospodarczych zmierzająca do ukształtowania socjalistycznej osobowości pracowników przemysłu. Wpaja się więc im poczucie szacunku do własności społecznej, próbuje się wpajać motywację altruistyczną na miejsce egoistycznej, zwraca się uwagę na wychowanie jednostki w duchu interesu grupowego, zmienia się proporcje między indywidualnym a społecznym funduszem spożycia, rozwija się zespołowe formy pracy i grupowe współzawodnictwo.

W chwili obecnej nie dysponujemy w socjologii przemysłu materiałem wystarczającym do empirycznego określenia tempa tych przemian i ich zasięgu. Wydaje się jednak, iż ewolucja w kierunku upowszechnienia wzorca stosunków socjalistycznych nie podlega dyskusji. Sporne są jedynie wskaźniki, które należy wykorzystać w analizie tego procesu.

## 7. UWAGI KOŃCOWE

Być może przedstawiony tu materiał posłuży do wzbogacenia naszej wiedzy o miejscu przedsiębiorstwa przemysłowego w polskim systemie ekonomiczno-społecznym oraz stanie się ewentualnie wkładem w budowę interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa przemysłowego. W związku z tymi oczekiwaniami warto na marginesie referatu poruszyć parę kwestii.

<sup>27</sup> „Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako obiektu własności państwowej oznacza, iż jest ono wbudowane w złożony układ centralnego planowania, zarządzania i kontroli. Ten stan rzeczy oddziałuje na wewnętrzną strukturę zakładu i zachodzące w nim procesy” (*Człowiek w organizacji przemysłowej*, op. cit., s. 30).

1. Problem modeli analitycznych przedsiębiorstwa w socjologii. W socjologii przedsiębiorstwa zademonstrowano różne modele analityczne przedsiębiorstwa przemysłowego: racjonalistyczny i naturalistyczny<sup>28</sup>; marksowski i managerski<sup>29</sup>; model szkoły funkcjonalistycznej<sup>30</sup>; oraz wiele innych. Nadal jednak, niezależnie od bogactwa modeli analitycznych, pozostają nie rozwiązane pewne metodologiczne problemy. Socjologowie są zgodni co do pozytywnej wartości tzw. socjologicznego punktu widzenia przy analizie organizacji przemysłowych, lecz są jednocześnie niezgodni przy wyborze alternatywnych modeli analitycznych. Publikowane dotychczas rozważania teoretyczne oraz monografie przedsiębiorstw przemysłowych nie przyczyniły się do rozwiązań w tej sprawie, gdyż wiele z cennych propozycji teoretyków czeka na empiryczną weryfikację swej wartości, a sporo prac monograficznych ma nazbyt jawny socjograficzny charakter, w małym stopniu określony przez jakąś teorię przedsiębiorstwa przemysłowego. Być może, efektem tych rozbieżności metodologicznych będzie wielość ujęć i modeli zachowana jeszcze na dłuższy okres rozwoju badań nad przedsiębiorstwem prze-

---

<sup>28</sup> Autorem tej typologii jest A. W. Gouldner (zob. K. Doktor — *Przedsiębiorstwo przemysłowe*, Warszawa 1964, s. 21—27).

<sup>29</sup> Modele te przedstawione są w pracy *Człowiek w organizacji przemysłowej*, wyd. cyt., s. 11—21.

<sup>30</sup> Próbie adaptacji i konstrukcji modelu funkcjonalistycznego przeprowadził A. Matejko w artykule *Układ stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy*. „*Studia Socjologiczne*” 1965, nr 1. Model ten jest częściową kontynuacją wielokrotnie przez A. Matejkę propagowanego systemu społecznego zakładu pracy (np. w książkach *Socjologia zakładu pracy*; *Praca i koleżeństwo*; *Kultura pracy zbiorowej*).

Proponowany model cechuje się m. in. wyjątkowo bliskimi zapożyczeniami ze szkoły amerykańskich funkcjonalistów, negacją dorobku badawczego nad polskimi przedsiębiorstwami przemysłowymi i nielogicznie krzyżującymi się, nie wykluczającymi się podziałami różnych systemów i niezbyt klarowną logicznie klasyfikacją struktur w obrębie systemu społecznego.

W monografii poświęconej Zakładom Przemysłu Metalowego „H. Cegielski” w Poznaniu zaproponowaliśmy inną koncepcję społecznej organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego (zobacz K. Doktor — *Przedsiębiorstwo przemysłowe*, wyd. cyt., s. 56—127).

mysłowym. Być może, że wyłoniony zostanie jeden monopolistyczny model. Ciekawe pod tym względem mogą być konsekwentne próby zastosowania modelu funkcjonalistycznego oraz modelu marksowskiego w odniesieniu do polskiego przedsiębiorstwa przemysłowego.

2. Problem teorii przedsiębiorstwa przemysłowego. Można się spodziewać, że intensywny rozwój socjologii przemysłu, a w szczególności przedsiębiorstwa przemysłowego, przyczyni się do powstania zwartej teorii tego przedsiębiorstwa. W chwili obecnej jest to tylko postulatem, a nie rzeczywistością. Stworzenie takiej teorii jest bardzo prawdopodobne, a stopień prawdopodobieństwa, dość wysoki, określa spora ilość rozważań teoretycznych nad koncepcjami i modelami przedsiębiorstw.

Niezależnie w pewnym sensie od stopnia dojrzałości wiedzy socjologicznej o przedsiębiorstwach i teorii socjologicznej przedsiębiorstwa, można pokusić się o próbę budowy interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa, a więc takiej, w której połączono by w jedną całość zmienne ekonomiczne, socjologiczne, prawne, psychologiczne, a stworzona w ten sposób teoria mogłaby posłużyć wielu wyspecjalizowanym dyscyplinom zajmującym się problemami przedsiębiorstwa przemysłowego. Tego rodzaju podejście przedsięwzięte zostało na początku 1965 r. przez historyków gospodarczych, którzy gmach wiedzy o przedsiębiorstwach i zakładach przemysłowych opierali na pomocy geografów, socjologów, statystyków<sup>31</sup>. Podobny wysiłek zaprezentował H. R. Bowen w książce poświęconej przedsiębiorstwu jako obiektowi badań<sup>32</sup>. Sądzymy więc, że integracja wysiłku badawczego może

<sup>31</sup> Na konferencji tej ze strony socjologów przedstawiony został referat: J. Szczepański, K. Doktor — *Metodologiczne problemy socjologicznych badań przedsiębiorstw i zakładów przemysłowych*.

<sup>32</sup> Jest to właściwie raport o stanie interdyscyplinarnej wiedzy o amerykańskim przedsiębiorstwie gospodarczym. Autor opracowania sugeruje, iż polem naukowych zainteresowań psychologów, socjologów, psychiatrów, antropologów i teoretyków organizacji w zakresie przedsiębiorstwa winny być: 1) podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie (firmie) jako organizacji ze świadomie skooperowanym systemem współdziałających ludzi, 2) oczekiwania członków tej organizacji, 3) motywacja gospodarcza oraz 4) członkostwo grupowe, gdyż przedsiębiorstwo jest również grupą spo-

być owocna dla wielu uczestników zarówno naszego sympozjum, jak też innych toczących się dyskusji. Może ona również przyczynić się w istotny sposób do dalszego rozwoju wspólnych badań nad przedsiębiorstwem przemysłowym.

---

Ieczną. Na marginesie tych sugestii można zauważyć, że polskie badania przedsiębiorstw przemysłowych akcentowały chyba najmocniej ostatni człon tego programu, ponieważ podchodzono do przedsiębiorstwa jako pewnej instytucji społecznej i próbowano zbadać jej społeczną strukturę — grupowe różnicowanie i współdziałanie pracowników.



*Józef Balcerek, Leszek Gilejko*

## EKONOMICZNE EFEKTY DZIAŁALNOŚCI SAMORZĄDU ROBOTNICZEGO

### 1. WPROWADZENIE

Podjęcie tematu ekonomicznych efektów działalności samorządu robotniczego wydaje się na ogół zadaniem niewdzięcznym, zwłaszcza że dość powszechne jest przekonanie o niemożliwości ustalenia obiektywnych kryteriów oceny tych efektów. Wątpliwość ta była formułowana już w początkowym okresie istnienia samorządu robotniczego i służyła często jako argument podważający celowość istnienia instytucji, o użyteczności której nie można rzekomo nic konkretnego powiedzieć. Przy tej okazji wysuwano często tezę, spotykaną i dzisiaj, że rozwój demokracji gospodarczej w przedsiębiorstwie obniża sprawność działania jego dyrekcji, podważa zasadę jednoosobowego kierownictwa. Jeszcze bardziej powszechne są poglądy, że nawet jeśli działalność samorządu robotniczego daje efekty ekonomiczne, to zupełnie niemożliwe jest ich zdefiniowanie. Wiązą się z tym niewątpliwie pewne trudności, niemniej można określić pewien zespół kryteriów, który pozwala dokonywać oceny ekonomicznych efektów działalności samorządu robotniczego. Za kryteria takie należy uznać:

1) stopień powiązania problemów socjalno-bytowych załogi ze sprawami produkcyjnymi i ekonomicznymi przedsiębiorstwa,

2) zakres, w jakim uwagi, propozycje, postulaty i wnioski wszystkich grup społeczno-zawodowych w przedsiębiorstwie stanowią podstawę oceny działalności przedsiębiorstwa dokonywanej przez organy samorządu robotniczego,

3) skuteczność funkcjonowania samorządu jako organu kontroli społecznej w przedsiębiorstwie,

4) kształtowanie się wśród załogi nowego stosunku do pracy i własności społecznej.

Na pozór kryteria te wydają się niedostatecznie obiektywne. W rzeczywistości jednak stanowią one podstawę oceny — z jednej strony — realizacji założeń samorządu robotniczego, z drugiej zaś — jego wpływu na konkretne efekty ekonomiczne. Wbrew bowiem spotykanym i dzisiaj poglądom, właśnie pełna realizacja założeń samorządu prowadzi do optymalnych efektów działalności przedsiębiorstwa. Zaburzenia w mechanice funkcjonowania samorządu, pomniejszanie jego roli efektywność tę ograniczają. Słuszność tych tez uwidoczni nam w pełni charakterystyka praktycznej działalności samorządu robotniczego w oparciu o sformułowane wyżej kryteria.

## 2. KOJARZENIE INTERESÓW ZAŁOGI Z CELAMI EKONOMICZNYMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Za cel przedsiębiorstwa socjalistycznego przyjmuje się dziś powszechnie w literaturze ekonomicznej maksymalizację korzyści społecznych. Interpretacja tego pojęcia jest jednak bardzo różna. Bardziej na razie w teorii niż w praktyce — pod pojęciem maksymalizacji korzyści społecznych rozumie się, obok produkowania odpowiedniej ilości wyrobów, dążenie do minimalizacji kosztów wytwarzania, osiąganie rentowności produkcji. W praktyce dominujące znaczenie ma jeszcze ciągle wykonanie ilościowych wskaźników planu przedsiębiorstwa, co utożsamia się z rozwiązaniem problemu maksymalizacji korzyści społecznych. Istniejący system bodźców ekonomicznych i moralno-społecznych sprzyja ugruntowywaniu się tych poglądów, kształtuje postawy kierownictwa przedsiębiorstw.

Zakładając nawet, że zgodnie z propozycjami ekonomistów główna uwaga będzie zwrócona na ekonomiczne mierniki oceny pracy przedsiębiorstwa, to i tak cała sfera spraw nazywanych zwykle socjalno-bytowymi warunkami załóg pozostaje często poza obrębem zainteresowań podmiotów gospodarczych. Impli-

kuje to określone skutki ekonomiczne i społeczne w przedsiębiorstwie, prowadząc m. in. do wniosku, że poprawy socjalno-bytowych warunków załóg nie należy traktować jako realizacji celu przedsiębiorstwa. Przy tym założeniu np. sprawa zapewnienia odpowiedniego poziomu zarobków pracowników uważana jest za typową dziedzinę przejawiania się interesów partykularnych. Prawie analogicznie traktuje się poprawę warunków bhp, poszukiwanie wzrostu wydajności innymi drogami niż poprzez intensyfikację pracy itp. Pod wpływem samorządu robotniczego występują tu pewne zmiany. Ich wprowadzanie napotyka jednak poważne trudności.

Traktowanie warunków socjalno-bytowych załóg jako spraw drugorzędnych powoduje, że kierownictwa przedsiębiorstw zajmują się ich rozwiązywaniem w ostatniej kolejności. Krańcowo różny jest stosunek robotników do tych spraw. Badania ankietowe prowadzone przez Pracownię Samorządu Robotniczego IGS wykazały, że robotnicy uważają poprawę warunków bhp i ogólne usprawnienie organizacji pracy za najważniejsze zadanie samorządu robotniczego. Jest to zrozumiałe, gdyż robotnicy, jako bezpośredni wykonawcy, najbardziej narażeni są na ryzyko wynikające ze złych warunków pracy. Należy przy tym podkreślić, że analogiczne wyniki uzyskano w rezultacie badań przeprowadzonych w 3 różnych okresach: bezpośrednio po powstaniu samorządu, w roku 1959 i w roku 1963.

Zagadnienia dotyczące poprawy warunków bhp i usprawnienia organizacji pracy są z reguły przedmiotem najliczniejszych wniosków i postulatów robotników, formułowanych na naradach wytwórczych. Warunki pracy stanowią jeden z najważniejszych powodów zjawiska zwanego dużą fluktuacją kadr<sup>1</sup>.

Bardzo różnicowany stopień zainteresowania ze strony poszczególnych grup załogi różną interpretacją pojęcia maksymalizacji korzyści społecznych jako celu przedsiębiorstwa prowadzi

<sup>1</sup> Potwierdziły to m.in. badania prowadzone przez doc. A. Sarapatę nad przyczynami fluktuacji załóg robotniczych. Treść postulatów robotniczych formułowanych na naradach wytwórczych ustalono w toku różnych badań nad działalnością samorządu robotniczego prowadzonych przez Pracownię Samorządu Robotniczego IGS.

bezpośrednio do wniosku, że jego realizacja niemożliwa jest bez istnienia samorządu robotniczego. Sama, nawet najbardziej sprawna administracja, nie jest zdolna do działania w tym kierunku. Zjawisko to stanowi wyraz obiektywnej sprzeczności między głównymi zadaniami realizowanymi przez administrację w zakresie rozwoju produkcji, wzrostu wydajności, utrzymywania dyscypliny itp. a preferencjami pracowników wynikającymi z ich pozycji w procesie produkcji i społecznej strukturze przedsiębiorstwa. Istnienie tej sprzeczności podkreślał już Lenin <sup>2</sup>.

Zadaniem samorządu robotniczego jest harmonijne kojarzenie interesów różnych grup załogi z interesami gospodarki w ramach szeroko pojętej maksymalizacji korzyści społecznych jako celu przedsiębiorstwa socjalistycznego. Studia nad działalnością samorządu robotniczego wykazują, że w coraz większym stopniu docenia on znaczenie tego zadania <sup>3</sup>. Studia te wykazują jednocześnie, że realizacja uchwał samorządu robotniczego dotyczących poprawy warunków bhp napotyka liczne trudności wynikające ze stanowiska administracji. W przypadkach gdy są one realizowane, rezultatem ich są poważne efekty ekonomiczne, chociażby w postaci wzrostu wydajności, zmniejszenia marnotrawstwa, obniżki kosztów produkcji itp.

Bylibyśmy w błędzie traktując udział samorządu w zarządzaniu przedsiębiorstwem jedynie jako przesłankę realizacji tej części zadań przedsiębiorstw, która obejmuje warunki pracy załóg. W rzeczywistości nawet dążenie do zapewnienia racjonalnego gospodarowania w przedsiębiorstwie, do osiągania wskaźników rentowności, zysku itp. niemożliwe jest bez istnienia samorządu robotniczego. Być może sytuacja ta wynika z traktowania ilościowych wyników działalności przedsiębiorstwa (realizacji dy-

<sup>2</sup> Zobacz W. Lenin — *O roli i zadaniach związków zawodowych w warunkach nowej polityki ekonomicznej* w zbiorze *Dziela wybrane*, t. II, Warszawa 1949, s. 901 i dalsze.

<sup>3</sup> W pierwszym okresie działalności samorządu robotniczego tylko w sporadycznych przypadkach jego organy zajmowały się problematyką warunków socjalno-bytowych załóg. Obecnie — jak wykazują badania — problematyka ta znajduje się na 3 miejscu z punktu widzenia ilości uchwał podejmowanych przez organy samorządu robotniczego w różnych sprawach.

rektywnych wskaźników planu) jako głównego miernika jego efektywności, oceny pracy kierownictwa itp. W każdym razie w obecnych warunkach właśnie samorząd robotniczy jest głównym podmiotem preferującym w swej działalności ekonomiczne efekty pracy przedsiębiorstwa. Najbardziej charakterystycznym przykładem potwierdzającym tę ocenę są liczne inicjatywy samorządu robotniczego na rzecz likwidacji nadmiernych zapasów w przedsiębiorstwach, poprawy gospodarki materiałowej, a tym samym obniżki kosztów produkcji. W przemyśle przetwórczym koszty materiałowe stanowią podstawowy czynnik określający rozmiary nakładów na wytwarzanie produktów<sup>4</sup>. Jednym z głównych motywów działania samorządu robotniczego w tym kierunku jest chęć uzyskania możliwie wysokich odpisów na fundusz zakładowy. Motyw ten trzeba uznać za pozytywny, gdyż prowadzi on do zainteresowania racjonalnymi zasadami gospodarowania, a jednocześnie stanowi swoistą przeciwwagę zainteresowań administracji, której stopień zintegrowania z całą społecznością fabryczną jest niewielki. Wynika to również z utrzymującego się paradoksu polegającego na tym, iż w strukturze bodźców zainteresowania materialnego najwyższego personelu kierowniczego przedsiębiorstwa udział w funduszu zakładowym (jako najbardziej syntetycznym bodźcu) odgrywa rolę zupełnie znikomą, a równocześnie, mimo stosowanych ostatnio ograniczeń, indywidualne wypłaty z funduszu zakładowego dla personelu kierowniczego są najwyższe.

### 3. SAMORZĄD ROBOTNICZY A ZASADA JEDNOOSOBOWEGO KIEROWNICTWA I JEDNOOSOBOWEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Jak już stwierdzaliśmy, dość rozpowszechniona jest teza, iż rozwój demokracji gospodarczej w przedsiębiorstwach obniża sprawność działania personelu kierowniczego, gdyż stoi rzekomo w sprzeczności z zasadą jednoosobowego kierownictwa i jednoosobowej odpowiedzialności. Sprawność działania personelu kie-

<sup>4</sup> W badanych ostatnio przez Pracownię Samorządu Robotniczego IGS przedsiębiorstwach przemysłu motoryzacyjnego i elektrotechnicznego koszty materiałowe stanowiły od 70 do 90% ogólnych kosztów produkcji.

rowniczego stanowi niewątpliwie jeden z decydujących czynników usprawniania gospodarki przedsiębiorstwa. Wyraża się ona w pierwszym rzędzie w umiejętności harmonijnego koordynowania pracy różnych zespołów produkcyjnych, pomocniczych i usługowych. Zespołowy charakter procesu pracy w przedsiębiorstwie narzuca ściśle określony system stosunków nadrzędności i podporządkowania oraz konieczność przestrzegania przez wszystkich bez wyjątku pracowników surowej dyscypliny pracy, bez której niemożliwe byłoby w ogóle operatywne kierowanie przedsiębiorstwem. W dalszej konsekwencji operatywne kierowanie współczesnym przedsiębiorstwem implikuje zasadę jednoosobowego kierownictwa i jednoosobowej odpowiedzialności dyrektora i pozostałych członków personelu kierowniczego.

Analiza założeń instytucji samorządu robotniczego dowodzi, iż nie naruszają one w niczym zasady jednoosobowego kierownictwa i jednoosobowej odpowiedzialności. Dyrektor pozostaje w stosunkach pracy przełożonym wszystkich pracowników przedsiębiorstwa i nadal decyduje w sprawach personalnych. Ponadto ustawa o samorządzie robotniczym wyraźnie stwierdza, że pełnienie funkcji w organach samorządu nie zwalnia pracowników od wykonywania obowiązków wynikających ze stosunku pracy w przedsiębiorstwie, zaś organy samorządu mogą podejmować uchwały wyłącznie na swoich posiedzeniach. Tak więc dyrektor zachowuje pełną swobodę w zakresie operatywnego kierowania przedsiębiorstwem. Co więcej, konsekwentne przestrzeganie tych zasad leży również w interesie samej instytucji samorządu robotniczego. Umożliwia bowiem ściśle rozgraniczenie zadań gospodarczych samorządu i funkcji administracji, pozwala na wyraźne sprecyzowanie stopnia odpowiedzialności dyrektora i innych członków personelu kierowniczego oraz na dokonanie oceny ekonomicznych efektów działalności samorządu.

Powstaje zatem pytanie: jakie przyczyny prowadzą do tak często notowanego w praktyce faktu naruszania zasady jednoosobowego kierownictwa i jednoosobowej odpowiedzialności? Wbrew licznym sugestiom, ten niepokojący stan rzeczy nie wpływa bynajmniej z urzeczywistnienia założeń samorządu,

lecz wprost przeciwnie — z pogwałcenia elementarnych założeń tej instytucji, w szczególności zaś z tendencji personelu kierowniczego do podporządkowania sobie organów i ogniów demokracji gospodarczej w przedsiębiorstwie. Tendencja ta znajduje swój najbardziej jaskrawy wyraz w utożsamianiu funkcji administracji z funkcjami organów samorządu, co w sposób nieuchronny prowadzi do silnego osłabienia ich więzi ze społecznością fabryczną, a tym samym i do dalszej biurokratyzacji przedstawicielstw załogi.

W owej tendencji personelu kierowniczego ujawnia się przede wszystkim niechęć do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności związanej z funkcją jednoosobowego kierownictwa. Niechęć ta kierowała się często swoim ostrzem przeciwko samorządowi robotniczemu, jako instytucji biorącej udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Głównym argumentem była teza, iż organy samorządu podejmują decyzje, za które odpowiedzialność prawną i materialną ponosi dyrektor. Taki argument usprawiedliwiał żądanie personelu kierowniczego, by funkcje organów samorządu sprowadzić do funkcji doradczych. W rzeczywistości z założeń instytucji samorządu nie wypływa bynajmniej groźba powstania sytuacji, w której dyrektor ponosiłby konsekwencje prawne i skutki materialne z tytułu cudzych przewinień.

Zgodnie z ustawą o samorządzie robotniczym, dyrektor jest zobowiązany wstrzymać wykonanie uchwał organów samorządu sprzecznych z obowiązującymi przepisami i wskaźnikami planu. Nie może on zatem być traktowany jako potencjalna ofiara arbitralnych decyzji naruszających prawo. Nie jest również przekonujący argument dotyczący jego odpowiedzialności materialnej. Argument ten nie uwzględnia prostego faktu, że działalność dyrektora może narazić przedsiębiorstwo i gospodarkę narodową na straty ekonomiczne, których nie jest on w stanie — w sensie materialnym — wyrównać. Główne ryzyko ponosi nie dyrektor w chwili, kiedy podejmuje swoje funkcje, lecz społeczeństwo w momencie, kiedy te funkcje mu powierza.

Jest rzeczą zrozumiałą — i w tym tkwi istota problemu — że dyrektor oraz inni członkowie personelu kierowniczego starają się unikać odpowiedzialności (która wiąże się z możliwością

utraty stanowiska), a tym samym — o ile to możliwe — i podejmowania samodzielnych decyzji. Jedyne w tym sensie występuje moment ryzyka w sytuacji personelu kierowniczego.

Istnienie samorządu robotniczego jest nierozzerwalnie związane z rozwojem inicjatywy produkcyjnej i ekonomicznej wszystkich grup społeczno-zawodowych. U podstaw tego procesu leży niewątpliwie nacisk na rozszerzenie samodzielności gospodarczej przedsiębiorstwa. Zarysowuje się więc sytuacja, w której muszą wzrastać wymagania stawiane personelowi kierowniczemu. Najcenniejsze uchwały samorządu robotniczego muszą pozostać na papierze, jeżeli nie zostaną przełożone na język codziennych, operatywnych decyzji dyrektora i innych członków personelu kierowniczego. Każda decyzja zawiera więc moment ryzyka. W interesie rozwoju gospodarczego leży nacisk zmuszający personel kierowniczy do podejmowania tego ryzyka. Jedyne na tej podstawie organy samorządu mogą spełniać jedną ze swoich podstawowych funkcji gospodarczych — systematyczne usprawnianie działalności administracji.

Główną przeszkodą na drodze realizacji tej funkcji jest powstawanie różnych kolektywów nieformalnych, które w praktyce przejmują najważniejsze uprawnienia organów samorządu bądź narzucają tym organom z góry ustalone decyzje. Są to różnego rodzaju „prezydium KSR”, „kolektywy kierownicze”, „czwórki”, „trójki” itd., w skład których z reguły wchodzi także dyrektor przedsiębiorstwa. Łatwo zrozumieć, że decyzje tych nieformalnych tworów są, w gruncie rzeczy, pod inną, co prawda, postacią, decyzjami administracyjnymi. Tego rodzaju praktyka osłabia zarówno skuteczność działania samorządu, jak i zasadę jednoosobowego kierownictwa i jednoosobowej odpowiedzialności. Wyklucza ona tym samym możliwość ustanowienia właściwego układu stosunków między organami samorządu a dyrektorem.

Zgodnie z ustawą, w sprawach zastrzeżonych do kompetencji samorządu robotniczego dyrektor przedsiębiorstwa jest wykonawcą uchwał samorządu. Z tego tytułu ma on obowiązek przygotowywania i przedkładania materiałów i sprawozdań niezbędnych do pracy organów samorządu. Jest rzeczą oczywistą, że



samorząd może pełnić swoje funkcje gospodarcze jedynie wtedy, kiedy jego organy są w stanie krytycznie przewartościować przedstawione im przez dyrekcje oceny. Oznacza to, że organy samorządu mogą uzyskać w swojej działalności rzeczywiste efekty ekonomiczne jedynie pod warunkiem, iż w sprawach produkcyjnych i ekonomicznych przedsiębiorstwa będą umiały określić *własne samodzielne* stanowisko. Jest to jednak możliwe tylko w tym stopniu, w jakim cała społeczność fabryczna bierze rzeczywisty udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Sprecyzowanie własnego stanowiska pozwala organom samorządu na krytyczną ocenę sprawności operatywnego kierowania przedsiębiorstwem przez dyrektora i pozostałych członków personelu kierowniczego. Bardzo poważną rolę w tym zakresie mają do spełnienia komisje problemowe rady robotniczej. Jednakże w ich działalności występuje niemalże z reguły tendencja do utożsamiania funkcji samorządu z funkcjami administracji. Tendencja ta znajduje swój wyraz zarówno w metodach i stylu pracy komisji, jak też w ich składzie. Komisje problemowe wykonują w ramach pracy społecznej obowiązki służbowe określonych komórek funkcjonalnych i ich kierowników. Poza tym na przewodniczących komisji problemowych powołuje się najczęściej kierowników komórek funkcjonalnych, których praca jest właśnie przedmiotem oceny, motywując to tym, iż są to najlepsi fachowcy. Uświadomimy sobie lepiej sens i istotę występujących nieprawidłowości, jeżeli podejmiemy próbę sprecyzowania, na czym powinny polegać właściwe metody i styl pracy samorządowych komisji problemowych.

Punktem wyjścia do działalności komisji problemowej winna być decyzja organu samorządu, który ją powołał. Oceniając działalność gospodarczą przedsiębiorstwa, społeczność fabryczna i jej organy przedstawicielskie wskazują na różne niedociągnięcia, które obniżają wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. W takich sytuacjach organy samorządu powołują komisje problemowe w celu ujawnienia źródeł niedociągnięć i wysunięcia propozycji mających na celu ich usunięcie. Jest to pierwszy błąd. Zadania te wchodzi w zakres obowiązków służbowych dyrekcji, której działalność winna zapewnić niezakłócony przebieg procesów

produkcyjnych i gospodarczych. Do niej więc należy przygotowanie analizy ekonomicznej oraz wniosków praktycznych. Nieporozumieniem jest więc powierzanie kierownikom komórek organizacyjnych funkcji przewodniczących komisji, skoro zadania, które mają tam spełnić, wchodzą w zakres ich obowiązków służbowych. Analiza ekonomiczna i wnioski praktyczne opracowane przez dyrekcję lub właściwego kierownika stanowią właściwie materiały dla pracy komisji, której członkowie winni się rekrutować ze wszystkich grup społeczno-zawodowych. Zasada fachowości jest mylnie interpretowana i pomija prosty fakt, że np. pracę technologa może krytycznie ocenić robotnik, jakkolwiek nie jest fachowcem w tej dziedzinie. Ma on podstawę i prawo oceniać pracę technologa, ponieważ na stanowisku roboczym często najsilniej odczuwa jej skutki. Wreszcie nie można zapominać o tendencji personelu kierowniczego — często podyktowanej względami prestiżu — do jednostronnej oceny źródeł niedociągnięć w działalności produkcyjnej i gospodarczej przedsiębiorstwa.

W toku badań nad realizacją funkcji kontrolnej samorządu robotniczego przeprowadzonych w 10 dużych przedsiębiorstwach warszawskich<sup>5</sup> stwierdzono, że przedmiotem krytyki ze strony wydziałowych narad wytwórczych jest najczęściej gospodarka materiałowa. Zły stan zaopatrzenia materiałowego wynika przy tym nie tylko z przyczyn „obiektywnych”, niezależnych od administracji przedsiębiorstwa, lecz również z przyczyn „subiektywnych”, z błędów i niedociągnięć w pracy służby zaopatrzenia i dyrekcji, które znajdują swój wyraz w bilansowaniu zapotrzebowania na materiały lub w braku synchronizacji zamówień z programem produkcji.

Jest rzeczą zrozumiałą, że jeżeli oceny takich sytuacji dokonuje personel kierowniczy, to na czoło zostaną wysunięte momenty „obiektywne”, a w konsekwencji momenty „subiektywne”, o ile w ogóle zostaną uwzględnione, znajdują się na marginesie, jako dowód wysuwania przez robotników spraw błahych. W tych warunkach łagodzenie skutków momentów „obiektyw-

<sup>5</sup> Badania zostały przeprowadzone w roku 1964 przez Pracownię Samorządu Robotniczego IGS.

nych" będzie jedynie nieudaną formą kompensowania strat wynikających z uchybień w pracy personelu kierowniczego.

Tak więc jedynie w przypadku uwolnienia się organów i ogniw samorządu od administracyjnego nacisku personelu kierowniczego będą one zdolne opracowywać wszechstronne i obiektywne oceny oraz wywierać skuteczną presję w kierunku usprawnienia operatywnego kierownictwa i wyegzekwowania jednoosobowej odpowiedzialności.

#### 4. WYKORZYSTANIE INICJATYWY SPOŁECZNOŚCI FABRYCZNEJ

W tej sytuacji łatwo zrozumieć, dlaczego o ekonomicznych efektach działalności samorządu robotniczego decyduje przede wszystkim stopień, w jakim oceny, propozycje, wnioski i postulaty *wszystkich* grup społeczno-zawodowych stanowią podstawę oceny działalności produkcyjnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa dokonywanej przez organy samorządu.

Szczególną rolę w wyzwoleniu i wykorzystaniu twórczej inicjatywy załogi mają do spełnienia wydziałowe narady wytwórcze. Narady te nie są zjawiskiem nowym, stanowiły one jednak z reguły ogniwo systemu administracyjnego. Innym źródłem ich słabości było niedocenianie wniosków robotniczych i brak jakiegokolwiek konsekwencji w realizacji tych wniosków. Możliwość przekształcenia tych narad w podstawowe ogniwo instytucji samorządu robotniczego otwiera przed nimi zupełnie nowe perspektywy.

Udział robotników w zarządzaniu przedsiębiorstwem ma decydujące znaczenie dla poprawy ekonomicznych efektów działalności samorządu robotniczego. Wynika to w pierwszym rzędzie stąd, iż jest to najskuteczniejsza droga przezwyciężenia oporów biurokratycznych i pełnego wykorzystania inicjatywy twórczej nie tylko robotników, lecz również wszystkich pozostałych grup społeczno-zawodowych. Tendencje biurokratyczne prowadzą do zwyrodnienia inicjatywy twórczej społeczności fabrycznej i do przekształcenia jej z czynnika służącego usprawnianiu działalności produkcyjnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa i jego administracji w czynnik wykorzystywany głównie w celu kompenso-

wania ujemnych skutków biurokratycznych metod kierowania przedsiębiorstwem.

W przedsiębiorstwie uspołecznionym nacisk załogi robotniczej stanowi istotny element procesu usprawniania pracy kierownictwa. Nie działa tu bowiem — jak w kapitalizmie — prawo konkurencji zmuszające właściciela lub dyrektora do ciągłego doskonalenia funkcji kierowania przedsiębiorstwem.

Udział załogi robotniczej w zarządzaniu wpływa na wzrost efektywności ekonomicznej samorządu robotniczego w jeszcze innym sensie. Stwarza on najszerszą podstawę rozwoju demokracji gospodarczej, z której korzystają również pozostałe grupy społeczno-zawodowe, w tym i personel kierowniczy. Pozbawiony tej szerokiej płaszczyzny samorząd robotniczy może się łatwo przekształcić w arenę walki między różnymi odłamami personelu kierowniczego. Każdy z tych odłamów w dążeniu do uzyskania dominującej pozycji w strukturze władzy przedsiębiorstwa usiłuje zapewnić sobie poparcie członków innych grup społeczno-zawodowych. W konsekwencji walka ta przekształca się w rozgrywki klikowe, w których antagoniści nie przebierają w środkach, byle tylko osiągnąć swój cel. Prowadzi to nieuchronnie do załamania się elementarnych zasad zespołowego procesu pracy, co oczywiście nie pozostaje bez wpływu na wyniki gospodarcze przedsiębiorstwa.

Niedocenie znaczenia udziału robotników w zarządzaniu przedsiębiorstwami wpływa często z pomijania faktu, iż wyniki ich pracy zależą nie tylko od ich osobistego wkładu, lecz również od elastyczności systemu planowania i sprawności organizacyjnej administracji gospodarczej. Robotnicy doskonale zdają sobie z tego sprawę. Na przykład na wydziałowych naradach wytwórczych podkreślają oni, być może nieco jednostronnie, wpływ czynników od nich niezależnych na wzrost wydajności pracy. Nie sposób jednak zaprzeczyć, iż twierdzenie — najczęściej wysuwane przez personel kierowniczy — jakoby robotnicy poruszali problemy błahe i nie dostrzegali spraw istotnych, dowodzi przede wszystkim opornego przyjmowania krytyki przez personel kierowniczy, który widzi główne źródło niedociągnięć w gospodarce przedsiębiorstwa po stronie wykonawców.

Jest prawdą, że robotnicy koncentrują się na zagadnieniach dotyczących przede wszystkim grupy czy zespołu roboczego i wydziału, i że w głównej mierze krytykują pracę majstra czy kierownika. Jest również prawdą, iż niedociągnięcia w pracy majstra czy kierownika mogą wynikać z niewłaściwej koordynacji pracy wydziałów, za co główną odpowiedzialność ponosi dyrektor. Jednakże nacisk robotników na majstra i kierownika zmusza ich z kolei do wywierania nacisku na dyrektora, który — być może — w dużym stopniu ma związane ręce z uwagi na małą sprawność działania wyższych ogniw administracji gospodarczej. Dzięki demokratycznie i jawnie rozwijającemu się systemowi nacisków, zarówno robotnicy, inżynierowie, technicy, ekonomiści, jak i członkowie personelu kierowniczego poszczególnych szczebli uzyskują realne możliwości usprawniania działalności kierowników wyższych szczebli. Dotyczy to również dyrektora. Dzięki systemowi nacisków następuje selekcja przyczyn, które doprowadziły do zaburzeń działalności przedsiębiorstwa, każdy bowiem ma możliwość przedstawienia swoich racji. Tym samym powstaje możliwość rozgraniczenia i sprecyzowania zakresu i stopnia odpowiedzialności wszystkich bez wyjątku pracowników, co, jak już stwierdziliśmy, stanowi w szczególności warunek konsekwentnej realizacji zasady jednoosobowego kierownictwa. W tej sytuacji dyrektor reprezentuje wobec jednostki nadrzędnej nie tylko własne stanowisko, które można zawsze uznać za próbę przedstawienia własnej działalności w jak najlepszym świetle, lecz szeroko przedyskutowane przez wszystkie grupy społeczno-zawodowe stanowisko całej społeczności fabrycznej. Nacisk samorządu robotniczego może się przyczynić do ustanowienia właściwego układu stosunków między przedsiębiorstwami a wyższymi ogniwami administracji gospodarczej. Słuszność tej tezy potwierdziły badania nad działalnością komisji rozjemczych do rozstrzygania sporów między KSR a jednostkami nadrzędnymi nad przedsiębiorstwami, przeprowadzone w roku 1962 przez Pracownię Samorządu Robotniczego IGS<sup>6</sup>. Ankieta przeprowa-

<sup>6</sup> Zobacz *Badania nad działalnością komisji rozjemczych do rozstrzygania sporów między KSR a jednostkami nadrzędnymi nad przedsiębiorstwami*. „Samorząd Robotniczy” 1962, nr 7, s. 41—47.

dzona wśród członków komisji rozjemczych rzuca ciekawe światło na przyczyny słabej działalności tych komisji. Zdaniem przedstawicieli administracji, działalność komisji staje się bezprzedmiotowa, ponieważ jednostki nadrzędne nie naruszają w niczym uprawnień samorządu, gdyż w swojej działalności przechodzą od metod administracyjnych do metod analitycznych. Opinia reprezentantów związków zawodowych jest wręcz przeciwna. Charakterystyczna dla tej grupy jest następująca ocena:

„Mały napływ wniosków (a nawet całkowity ich brak) wynika z tego, że głównie administracja przedsiębiorstwa stara się rozwiązać problem we własnym zakresie, łamiąc niejednokrotnie przepisy. Przyczyną jest obawa przed narażeniem się przełożonym”.

Tak więc samorząd robotniczy stwarza racjonalną przeciwwagę wobec jednostronności hierarchii administracyjnej, pod warunkiem, że w stosunkach z jednostkami nadrzędnymi samorząd robotniczy będzie reprezentowany przez swoich przedstawicieli, a nie przez administrację.

Konsekwentna realizacja założeń samorządu robotniczego napotyka opory również dlatego, że godzi w pewne nawyki, nie pozwalające członkom personelu kierowniczego na spokojne wysłuchanie krytycznych uwag podwładnych. Do tego momentu natury psychologicznej dochodzi niejednokrotnie także obawa, że rozwijająca się inicjatywa twórcza społeczności fabrycznej może wyłonić jednostki zdolne czy nawet wybitne, co niewątpliwie wzmaga współzawodnictwo o najwyższe pozycje w hierarchii społeczno-zawodowej. Jednakże przewyciężenie tych sprzeczności poprzez konsekwentną realizację założeń samorządu robotniczego leży w interesie rozwoju demokracji gospodarczej i społecznej.

Niedostateczny udział społeczności, a w szczególności załogi robotniczej, w pracach samorządu nie pozostaje bez wpływu na realizację jego funkcji kontrolnych, która stanowi elementarny warunek wykonania przez organy samorządu ich funkcji stanowiących. Jak już stwierdziliśmy, konsekwentna realizacja wniosków składanych na wydziałowych naradach wytwórczych mo-

głaby zapewnić rzeczywisty udział robotników w usprawnianiu działalności produkcyjnej i ekonomicznej przedsiębiorstwa. W tym celu jednak niezbędna jest z ich strony systematyczna kontrola realizacji uchwał organów samorządu zobowiązujących administrację. Jednakże, jak wykazały cytowane badania w dziesięciu przedsiębiorstwach warszawskich, kontrola ta napotyka poważne opory. Na przykład w Zakładach Radiowych im. M. Kasprzaka stosunki między organami samorządu a dyrekcją były oficjalnie poprawne. Dyrekcja przyjmowała uchwały i wnioski samorządu, przy czym wnioski dotyczące zwiększenia wysiłku pracowników były realizowane szybko, natomiast wnioski wymagające starań dyrekcji — opornie.

Innym utrudnieniem kontroli społecznej w przedsiębiorstwie jest brak jawności, zwłaszcza wyników kontroli zewnętrznych — ze strony NIK, Ministerstwa Finansów, resortów, zjednoczeń, banków itd. Zjawisko to było sygnalizowane już od kilku lat, jednakże cytowane już badania dziesięciu przedsiębiorstw warszawskich wykazały, że do przełomu w tym zakresie jest jeszcze daleko. O wynikach kontroli z zewnątrz nie są z reguły informowani nawet członkowie organów samorządu robotniczego.

W tych warunkach kontrola ze strony samorządu robotniczego nie może być skuteczna, gdyż nie ma trwałego, materialnego oparcia. Z kontrolą bowiem wiążą się sankcje za niewykonanie przez poszczególnych pracowników obowiązujących ich uchwał samorządu. Dotyczy to zwłaszcza uchwał, których realizacja ciąży na dyrektorze i personelu kierowniczym, w stosunku do których możliwości stosowania sankcji przez organy samorządu są dość ograniczone. Najpoważniejsza z nich zawiera się w uprawnieniu prezydium rady robotniczej do „opiniowania w sprawie mianowania i odwołania dyrektora”. W dotychczasowej praktyce uprawnienie to nie odegrało większej roli. Pozostają więc jedynie sankcje, które można przewidzieć w regulaminach podziału funduszu zakładowego.

Jak wykazują badania przeprowadzone w 101 przedsiębiorstwach warszawskich<sup>7</sup>, główną podstawą stosowania sankcji jest

<sup>7</sup> Badania dotyczyły podziału funduszu zakładowego wypracowanego w latach 1962 i 1963.

nieprzestrzeganie przez pracowników wykonawczych dyscypliny pracy. Należy przy tym stwierdzić, iż sankcje w tym zakresie są niezwykle surowe. Według danych z 32 przedsiębiorstw, w 13 regulaminach dotyczących zasad podziału nagród z funduszu zakładowego za rok 1963 przewidziano całkowite pozbawienie pracownika udziału za 3 dni nie usprawiedliwionej absencji, w 11 regulaminach — za 4 dni, w pozostałych zaś 8 — za 5, 6, 7 i 9 dni nie usprawiedliwionej absencji. Regulaminy podziału nagród przewidywały poza tym inne podstawy pozbawienia nagrody w części lub w całości. Należy stwierdzić, że sankcje te godzą głównie w pracowników wykonawczych, w pierwszym zaś rzędzie w robotników. Świadczy o tym najwymowniej poniższe zestawienie (dla grupy 69 przedsiębiorstw):

Liczba pracowników	Ogółem	W tym		
		robotników	pracowników	
			inżynieryjno-technicznych	administracyjno-biurowych
Uprawnionych do udziału w funduszu zakładowym	68 425	53 906	6 841	6 441
Ukaranych za wykroczenia dyscyplinarne zmniejszeniem udziału w funduszu zakładowym	6 621	5 931	287	179
Całkowicie pozbawionych udziału w funduszu zakładowym	4 494	.	152	182

Z zestawienia wynika, iż najwyższy odsetek pracowników pozbawionych nagrody w części lub w całości znajdujemy w grupie robotniczej. Wynosi on tam 18,6% wszystkich uprawnionych. Wśród pracowników inżynieryjno-technicznych odsetek ten wynosi 6,3%, a wśród pracowników administracyjno-biurowych — 5,6%.

Regulaminy podziału funduszu zakładowego nie zapewniają natomiast z reguły dostatecznej możliwości stosowania sankcji wobec personelu kierowniczego, a jeśli nawet zapewniają, to sankcje takie nie są w praktyce stosowane. Wynika to głównie z niedostatecznego udziału społeczności fabrycznej w kontroli



podziału nagród. W rezultacie członkowie personelu kierowniczego decydują o wysokości nagród dla pracowników, którzy im podlegają. Skutki tej praktyki ujawniają się ze szczególną ostrością w odniesieniu do ścisłego grona dyrekcji i prezydium rady robotniczej, które często wzajemnie motywują słuszność przyznania im najwyższych nagród. W tych warunkach podstawowe z punktu widzenia samorządu robotniczego kryterium oceny personelu kierowniczego — realizacja zobowiązujących go uchwał organów samorządu — traci w poważnej mierze swój sens. Okazuje się, że na 69 przedsiębiorstw zaledwie w czterech pozbawiono pracowników kierowniczych nagrody z funduszu zakładowego za niezrealizowanie uchwał organów samorządu. Tymczasem nagrody z funduszu zakładowego stanowią podstawowy element sankcji, jakie samorząd robotniczy może stosować wobec administracji gospodarczej. Potrzeba stosowania sankcji jest oczywista. Równocześnie analiza wieloletniej praktyki samorządu dowodzi, iż organy samorządu napotykają poważne trudności w zakresie realizacji uchwał zobowiązujących administrację.

Ta nieuzasadniona łagodność, zwłaszcza w porównaniu z ostrymi i konsekwentnie egzekwowanymi sankcjami wobec pracowników wykonawczych, rodzi wśród tych ostatnich, a zwłaszcza wśród robotników, przeświadczenie, że organy samorządu nie są ich przedstawicielami, lecz dodatkowym organem administracyjnym.

##### 5. KSZTAŁTOWANIE WŚRÓD ZAŁOGI NOWEGO STOSUNKU DO PRACY

Kształtowanie nowego stosunku do pracy wśród załogi uznawane jest powszechnie za jeden z najważniejszych ekonomicznych efektów działalności samorządu robotniczego. Z powstaniem samorządu robotniczego wiązano duże nadzieje na szybkie zmiany w tej dziedzinie. Zapewniając udział załogi w zarządzaniu, istnienie samorządu miało eliminować ujemne skutki formalnej organizacji, stworzyć warunki dla kształtowania się wśród pracowników postawy współgospodarza. Trudno byłoby

zaprzeczyć, że właśnie dzięki powstaniu samorządu i pod wpływem jego działalności można zaobserwować wyraźny rozwój inicjatywy pracowniczej (nowe formy współzawodnictwa pracy, przełamanie kryzysu w rozwoju ruchu racjonalizatorskiego) oraz pewne charakterystyczne przejawy jej rozwoju (wyraźny wzrost zainteresowania szeregowych pracowników kosztami produkcji, gospodarką materiałową, poprawą organizacji). Zmiany te nie są jednak tak powszechne, jak spodziewano się w okresie powstawania samorządu robotniczego. Świadczy o tym dowodnie nikły w dalszym ciągu udział robotników w działalności samorządu robotniczego<sup>8</sup>.

Istnienie tego zjawiska uznaje się niemal powszechnie, natomiast jego przyczyny omawiane są bardzo różnie. Szczególnie charakterystyczne są przy tym stanowiska krańcowe. Jedno z nich wskazuje główną przyczynę w niskim poziomie świadomości społecznej oraz kwalifikacji zawodowych robotników, a drugie dostrzega ją w procesach biurokratyzowania się organów samorządu, w podporządkowywaniu go administracji przedsiębiorstwa itp.

Te dwa krańcowe stanowiska wyraźnie występują w społeczności fabrycznej, przy czym pierwsze z nich reprezentuje przede wszystkim personel kierowniczy, a drugie robotnicy. Słuszność pierwszego stanowiska uzasadnia się zwykle tezą, że robotnicy interesują się jedynie podziałem funduszu zakładowego, wielkością płac, nagród i premii, i w tym tylko sensie — działalnością samorządu robotniczego. W wielu sprawach (np. zróżnicowania płac, nagród i premii) reprezentują oni daleko posunięty egalityzm, co — jak się podkreśla — sprzeczne jest z socjalistyczną zasadą podziału („każdemu według jego pracy”). Sami robotnicy

<sup>8</sup> Występowanie tego zjawiska potwierdzają wszystkie dotychczasowe badania prowadzone przez Pracownię Samorządu Robotniczego IGS. Jednym z charakterystycznych dowodów jest np. udział w dyskusji na sesjach KSR przedstawicieli różnych grup załogi wchodzących w skład tego organu. Najczęściej w dyskusji zabierają głos przedstawiciele personelu kierowniczego oraz inne osoby oficjalne (sekretarz KZ, przewodniczący RZ oraz RR). Podobnie wygląda dyskusja na zebraniach rad robotniczych. Stosunkowo mały jest również udział robotników w różnego rodzaju komisjach problemowych rad robotniczych czy KSR.

natomiast, dokonując oceny działalności samorządu robotniczego, określają jednocześnie przyczyny braku swego zainteresowania.

Opinia o niskim poziomie świadomości i niskich kwalifikacjach zawodowych załogi robotniczej jako całości, a także jej przedstawicieli wchodzących w skład organów samorządu, nie wytrzymuje krytyki. Potwierdzają to dowodnie studia prowadzone przez Pracownię Samorządu Robotniczego IGS i inne badania w środowiskach robotniczych. Robotnicy wchodzący w skład KSR czy rady robotniczej potrafili zawsze trafnie określić te dziedziny życia gospodarczego i społecznego przedsiębiorstwa, których kontrolą winien się zająć samorząd robotniczy w ramach realizacji swych funkcji kontrolnych. Właśnie pod wpływem robotników uwzględnia się w problematyce obrad i uchwał samorządu robotniczego takie sprawy, jak poprawa organizacji pracy, warunki bhp itp. Stanowisko robotników — członków KSR pozwalało zawsze organom samorządu na zajęcie bardziej samodzielnego stanowiska przy ocenie funkcjonowania przedsiębiorstwa, a zwłaszcza wszelkich zaburzeń występujących w jego funkcjonowaniu. Najbardziej ostrą krytykę administracji prezentują zawsze robotnicy. Ich „egalitaryzm” w sprawach różnicowania zarobków jest najczęściej reakcją na zbyt silne ich różnicowanie, a przede wszystkim kieruje się przeciwko naruszaniu tej części socjalistycznej zasady podziału, bez której traci ona swój sens. Szereg wysokich premii i nagród otrzymuje bowiem personel kierowniczy w przedsiębiorstwie nie z tytułu rzeczywistego wkładu pracy, a jedynie z uwagi na pozycję zajmowaną w organizacji formalnej.

Fakty podporządkowywania samorządu robotniczego administracji przedsiębiorstwa, wykorzystywania jego autorytetu głównie do rozwiązywania tzw. spraw trudnych i konfliktowych (zaostrenie dyscypliny pracy, rewizja norm itp.) są natomiast powszechne. Nie oznacza to bynajmniej, jak się dość powszechnie sądzi, że robotnicy w swej masie są przeciwko rewizji norm pracy czy zaostreniu dyscypliny. Żądają oni jednak zwykle, ażeby rewizji norm pracy towarzyszyło odpowiednie usprawnienie organizacji (np. likwidacja przestojów) oraz żeby intensyfikacja pracy nie była główną metodą podnoszenia jej wydajno-

ści. Trudno odmówić słuszności tym stanowiskom, tym bardziej że zbyt liczne dowody potwierdzają, iż taka właśnie jest postawa administracji w tych sprawach.

Wszystkie te uwagi nie oznaczają bynajmniej, że załogi robotnicze reprezentują zawsze jednolite stanowisko, mają jednakowy poziom świadomości i znajomości problemów przedsiębiorstwa. Ocena taka byłaby jak najbardziej błędna. Załoga robotnicza, podobnie jak inne grupy społeczno-zawodowe, jest wewnętrznie zróżnicowana. Dotyczy to zarówno poziomu jej świadomości, jak i kwalifikacji zawodowych. W pewnych sprawach jednak, z uwagi na jej pozycję w zhierarchizowanej strukturze przedsiębiorstwa, reprezentuje ona jako całość zawsze postępowe stanowisko. Dotyczy to zwłaszcza organizacji pracy oraz tych elementów celu przedsiębiorstwa, które określiliśmy mianem warunków pracy. Robotnicy jako ostateczni wykonawcy ponoszą najbardziej wielostronne konsekwencje wszelkich zaburzeń w tej dziedzinie, łącznie z niebezpieczeństwem utraty zdrowia i życia.

*Samorząd robotniczy stwarza możliwości wzajemnego oddziaływania wszystkich grup załogi na kształtowanie ich postawy wobec pracy.* Stwarza on warunki realizacji jednej z podstawowych zasad socjalistycznej organizacji pracy, mianowicie *wzajemnej kontroli wydajności pracy przez różne odłamy załogi fabrycznej.* Bez udziału załogi w zarządzaniu możliwości takie ma tylko personel kierowniczy w stosunku do pozostałej części załogi, stanowiącej jej przeważającą większość.

Oczywiście rozwój tych procesów napotyka liczne trudności wynikające z hierarchicznej struktury przedsiębiorstwa, utrzymywania się dużych dystansów społecznych między różnymi grupami personelu itp. Procesy te mają charakter konfliktowy. Ich rozwój przynosi określone efekty ekonomiczne, wyrażające się nie tylko w kształtowaniu postaw różnych grup personelu wobec pracy, lecz również w określeniu przyczyn zaburzeń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Dotyczy to np. jakości produkcji. Na ogół panuje pogląd, że przyczyny powstawania dużej liczby tzw. braków produkcyjnych wynikają ze złej jakości materiału i z winy robotników. Analizy przeprowadzone z inicjatywą robotników przez organy samorządu w szeregu przedsię-

biorstw przemysłu metalowego wykazały, że nie mniej ważną przyczyną są wady konstrukcyjne, zła technologia opracowywana przez personel inżynieryjno-techniczny. Wnioski wynikające z analizy wniesione pod obrady samorządu stwarzają niewątpliwie podstawę do oddziaływania na stosunek do pracy tej grupy personelu. Bez udziału załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem taki tryb wpływania na jego funkcjonowanie przez społeczność fabryczną byłby niemożliwy. Ekonomiczne efekty wykorzystania tej możliwości są bezsporne. Potęgowanie ich uwarunkowane jest rozwojem samorządu robotniczego.

Jolanta Kulpińska

## POZAPRODUKCYJNE FUNKCJE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁOWEGO

### 1. UWAGI WSTĘPNE

Artykuł niniejszy oparty jest na wynikach badania przeprowadzonego przez autorkę w jednej z włókienniczych fabryk Łodzi i poświęconego społecznemu uczestnictwu robotników oraz badania procesów industrializacji w jednofabrycznym małym miasteczku w okręgu łódzkim. Przedmiotem artykułu jest charakterystyka społecznego systemu fabryki<sup>1</sup>.

Głównym celem istnienia fabryki jest produkowanie określonych wyrobów (i przynoszenie dochodów). Ale zakład pracy, stanowiąc pewną zorganizowaną i celową zbiorowość, podlega prawidłowościom życia zbiorowego, „wytwarza stosunki społeczne”. Definicje fabryki jako organizacji społecznej bywają różne, zawsze jednak podkreśla się jej celowy i zorganizowany charakter<sup>2</sup>. Szczególnie kontrowersyjne jest traktowanie zależności między celem naczelnym a innymi, założonymi lub nie, wtórnymi lub równorzędnymi celami i funkcjami zakładu produkcyjnego<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Z punktu widzenia moich zainteresowań rozróżnienie przedsiębiorstwa, fabryki, zakładu bądź kombinatu jest nieistotne.

<sup>2</sup> J. Szczepański definiuje system społeczny zakładu pracy jako zespół „stosunków międzyludzkich, układ określonych grup i organizacji, system stanowisk i pozycji społecznych” (*Spoleczne czynniki wydajności pracy*. „Przegląd Techniczny”, listopad 1959); zobacz także A. Matejko — *Socjologia zakładu pracy*. Warszawa 1961; A. Matejko — *Organizacja jako przedmiot studiów socjologicznych*. „Problemy Organizacji” 1964, nr 2.

<sup>3</sup> Rozróżnienie celu naczelnego i celów wtórnych jest powszechne w rozważaniach na temat zadań i celów każdej organizacji. W związku

Zdaniem niektórych autorów np. celem fabryki jest zaspokajanie potrzeb społecznych pracownika, dostarczanie mu zadowolenia, uznania itp.<sup>4</sup>. Wydaje się jednak, że te funkcje fabryki są właściwe wszystkim zbiorowościom zorganizowanym, wszystkim grupom, w szczególności nie stanowią cechy wyróżniającej fabrykę. Wydaje się natomiast, że wspólnota, jaką może stanowić fabryka, kształtuje się w toku realizacji rozmaitych zadań, zaspokajających rozmaite potrzeby pracowników. Ten charakter wspólnoty uzyskuje się nie tylko i nie tyle w rezultacie spontanicznych interakcji jej członków, a raczej w toku organizowanego współdziałania w kierunku realizacji rozmaitych funkcji w stosunku do członków zbiorowości oraz do jej „otoczenia zewnętrznego”.

Mówi się czasem w publicystyce o wychowawczych zadaniach zakładu pracy. Wiadomo również o rozmaitych typach rozwijanej przezeń działalności kulturalnej. Jakie miejsce te i podobne funkcje fabryki zajmują w zestawieniu z jej celami naczelnymi? Czy większe i mniejsze natężenie ich występowania w przedsiębiorstwie ma jakieś społeczne przyczyny i konsekwencje? Pytań wyłania się sporo, ale brak jest opracowań na ten temat. Na jego doniosłość zwrócił uwagę Z. Bauman pisząc: „Obie poprzednie uwagi (o depersonalizacji i dehumanizacji stosunków społecznych oraz rozbieżności między organizacją formalną i nieformalną — J. K.) zmierzają do problemu najważniejszego: konieczności o wiele szerszego niż w socjologii kapitalistycznego zakładu pracy pojmowania celów przedsiębiorstwa, które, jak wiadomo, wyznaczają katalog problemów badawczych i dostar-

---

z organizacją zakładu pracy szczególną uwagę na ten problem zwraca R. Ma y n t z — *Soziologie der Organisation*, Rowolt, Reinbek 1963; zobacz także M. H i r s z o w i c z — *Problematyka organizacji — pojęcia wstępne*. „Przegląd Socjologiczny” 1964, t. XVIII. Przez funkcję rozumiemy tu „określony skutek bądź proces, działanie o określonym skutku” dla całości danego systemu lub „zaspokajanie przez części systemu pewnych jego potrzeb” (zobacz L. S t a s i a k — *Pojęcia związane z terminem „funkcja” w socjologii*. „Studia Socjologiczne” 1964, nr 2).

<sup>4</sup> Takie stanowisko jest szczególnie charakterystyczne dla szkoły Mayo. U nas zostało mocno podkreślone w ostatnio wydanym zbiorze *Socjologiczne problemy przedsiębiorstwa* pod red. A. Sarapaty, Warszawa 1965.

czają kryteriów do oceny ustalonego stanu rzeczy. Wykonanie bieżącego planu produkcyjnego jest w socjalizmie tylko jednym z celów przedsiębiorstwa; nie mniej ważnym celem załogi fabrycznej, wynikającym z podstawowych założeń budownictwa socjalistycznego — jest wychowanie pełnowartościowych członków społeczeństwa — ludzi światłych, odpowiedzialnych, społecznie myślących, racjonalnych, zbrojnych w zasady socjalistycznej etyki. Fabryka jest jedną z podstawowych komórek, w jakich dokonuje się ów proces przekazywania masom socjalistycznych wartości i norm zachowań. Ponieważ podstawowym problemem socjologii przemysłu jest dociekanie czynników warunkujących realizację celów przedsiębiorstwa, socjologia socjalistycznego zakładu pracy musi badać nie tylko funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako komórki produkcyjnej, lecz i jego działalność jako ośrodka społecznego wychowania”<sup>5</sup>.

Niniejszy referat nie obejmuje całości problematyki zarysowanej przez Z. Baumaną, a w części wykracza poza jej ramy. Moim zadaniem jest rejestracja funkcji pozaprodukcyjnych realizowanych przez zakład, założonych i rzeczywistych, próba ich wkomponowania w całokształt refleksji na temat społecznego systemu zakładu pracy, przedstawienie niektórych realnie występujących kwestii związanych z pozaprodukcyjną działalnością przedsiębiorstw.

Następna uwaga wstępna dotyczy wzajemnych zależności zakładu i „otoczenia zewnętrznego”. Krytyka pod adresem „mayoistów”<sup>6</sup> w znacznej mierze dotyczyła tego właśnie punktu, a więc zwracano uwagę, że zakład pracy nie stanowi systemu zamkniętego, że to, co się w nim dzieje, jest wynikiem wielu i różnorodnych oddziaływań „otoczenia zewnętrznego”. Wiele badań

<sup>5</sup> Z. Bauman — *Socjologia w służbie socjalistycznego przemysłu*. „Nowe Drogi” 1961, nr 8, s. 143—144.

<sup>6</sup> Zobacz C. Kerr, L. H. Fisher — *Plant Sociology: the Elite and the Aborigines* w zbiorze *Common Frontiers of the Social Sciences*, Mirra Komarovsky (ed.), The Free Press 1957; J. Strzelecki — *Społeczna ideologia i granice empiryzmu szkoły Eltona Mayo*. „Studia Socjologiczno-Polityczne”, t. 11.



porównawczych, prowadzonych w rozmaitych środowiskach kulturowych, pokazało doniosłość tego zagadnienia. Także badania prowadzone w Polsce dostarczają argumentów dla przedstawienia zależności między stopniem industrializacji i urbanizacji regionu a cechami systemu społecznego zakładu.

Zmiany w poglądach na organizację procesu produkcyjnego i sposób zarządzania zachodzące w ciągu 150 lat rozwoju przemysłu znalazły odbicie również w poglądach i praktycznych rozwiązaniach dotyczących organizowania „życia społecznego” załogi czy jej stosunków z „otoczeniem zewnętrznym”. Niewątpliwie ukształtowanie się funkcji wtórnych i ich współzależność z funkcjami i celami naczelnymi nie stanowi po prostu procesu towarzyszącego realizacji celu naczelnego. Model zakładu pracy, założony z większą lub mniejszą koniecznością i świadomością tego stanu, zawiera wykaz tych wtórnych funkcji. Jeszcze raz wypada przypomnieć w tym miejscu zacytowany już pogląd Z. Baumana. Planowa polityka społeczna w równej mierze co socjologia przemysłu i nauka o zarządzaniu mogą, a może i powinny, interesować się modelami założonymi i rzeczywistym funkcjonowaniem systemu społecznego przedsiębiorstwa i jego pozaprodukcyjnymi zadaniami. Przedsiębiorstwo czy jego załoga, państwo czy społeczność lokalna: kto ma troszczyć się o instytucje realizujące pozaprodukcyjne funkcje, zaspokajanie potrzeb załogi w tym zakresie? Problem ten stanowił od dawna przedmiot sporów i ważny punkt programu ruchów społecznych. W minimalnym stopniu zarazem odnajdujemy go w podstawowych materiałach ekonomicznych, w podręcznikach poświęconych organizacji produkcji i zarządzania przemysłem.

Jerome F. Scott i R. P. Lynton w konkluzji swego międzynarodowego studium porównawczego dochodzą do wniosku, że przemysł współczesny i charakter urbanizacji spowodowały dezorganizację wspólnot ludzkich, tworzących się dawniej bądź na gruncie wspólnej pracy, bądź wspólnego zamieszkiwania. W tych wspólnotach człowiek znajdował możliwość zaspokajania swych podstawowych potrzeb społecznych. Omawiana dezorganizacja zarówno rozerwała wzajemny związek środowiska pracy i domu,

jak też każde z nich pozbawiła cech wspólnoty<sup>7</sup>. Istnieje więc wiele prób uzdrowienia tej sytuacji. Jedne z nich dotyczą urbanistyki, inne zaś — i te nas tu interesują — „socjotechniki” zakładu pracy.

## 2. PRZEGLĄD FUNKCJI POZAPRODUKCYJNYCH

Koncentruję się na tych pozaprodukcyjnych funkcjach, które są świadomie założone i realizowane. Jest rzeczą jasną, że zakład pracy jako zbiorowość społeczna zaspokaja potrzeby pracowników w zakresie współzycia i współdziałania z innymi, przebywania w grupie. Obok tego, niejako naturalnego tworzenia się wspólnoty społecznej, obserwujemy podejmowanie i realizowanie szeregu działań mających na celu intensyfikację procesów integracyjnych w zakładzie. Oczywiście, nie wszystkie zakłady realizują wszystkie charakteryzowane niżej rodzaje działalności. Wyliczenie pozaprodukcyjnych funkcji ma częstokroć charakter założony i modelowy. Usprawiedliwia to jednak fakt, że wiele zakładów prowadzi taką działalność i że jest ona pozytywnie oceniana.

Funkcje pozaprodukcyjne zakładu przemysłowego dzielimy na dwie podstawowe grupy:

A. Funkcje wobec załogi.

B. Funkcje wobec „otoczenia zewnętrznego”.

### A. Funkcje wobec załogi

#### a. Funkcje kulturalno-oświatowe

Polegają one na zaspokajaniu potrzeb załogi w zakresie szkolenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych, osiągnięcia wyższego

<sup>7</sup> J. F. Scott, R. P. Lynton — *Le progrès technique et l'intégration sociale*, UNESCO 1953. Wspólnota (community, społeczność) oznacza mniej więcej taką zbiorowość, w której członkowie mogą zaspokajać swoje podstawowe potrzeby i spójni są więzią całkowitą (według określenia Z. Baumana) w przeciwieństwie do społeczeństwa czy organizacji społecznej, w której realizowane są zróżnicowane role społeczne członków, a dominuje więź częściowa (zobacz Z. Bauman — *Zarys marksistowskiej teorii społeczeństwa*, Warszawa 1964, s. 34—36 i 346—414).

poziomu wykształcenia ogólnego, oraz na zaspokajaniu potrzeb estetyczno-rozrywkowych. Tak więc w pewnej części związane są one z realizacją funkcji produkcyjnych, zapewniając zakładowi kadrę pracowników. W pewnej części chodzi jednak nie o te doraźne, instrumentalne zadania szkolenia, a o formowanie pracowników — wykształconych obywateli. Wynika to z przypisywanej wykształceniu wysokiej rangi w systemie wartości, a ponadto wiąże się z ogólnospołecznymi zagadnieniami wychowania młodych obywateli raczej przez szkołę, i to szkołę związaną z pracą, oraz z przedłużaniem okresu przedprodukcyjnego. W innej części omawianej działalności chodzi o aspekty związane z wolnym czasem. Jak się wydaje, dawne dążenie do autonomii kultury robotniczej, formowanej czy kultywowanej w środowisku pracy, zostało wyparte przez program upowszechniania kultury ogólnonarodowej. Obok tego pojawiają się nowe zadania, np. mecenat zakładów pracy nad działaniami kulturalnymi typu zawodowego<sup>8</sup>.

Występują również takie zjawiska, jak finansowanie przez zakłady placówek lub akcji badawczo-naukowych, które wykraczają poza doraźne usługi dla zakładu, a w każdym razie obok tych zadań mogą (a nawet powinny) przynieść rezultaty doniosłe dla nauki. Obok zorganizowanej działalności szkoleniowej, wypada wspomnieć również odczyty, pogadanki o charakterze ogólnooświatowym (TWP), zawodowym (np. szkolenie ekonomiczne członków KSR lub specjalne kursy dla mistrzów lub robotników wysoko kwalifikowanych) oraz politycznym (szkolenie partyjne). Tak więc obok zadań produkcyjnych, jakie to szkolenie ma spełnić, obok zadań politycznych związanych z przynależnością do partii — w grę wchodzi również realizowanie celów ogólnooświatowych. Rozległość i powszechność akcji szkoleniowej nie wymaga ilustracji i dokumentacji. Prowadzą ją specjaliści powoływani z zewnątrz bądź aktywiści zakładowi. Zwraca uwagę fakt, że pracownicy o wyższym wykształceniu w ramach swej działalności partyjnej lub w NOT czy PTE zajmują się zwykle prowadzeniem odczytów i dyskusji.

<sup>8</sup> Organizowanie wystaw malarskich, zakup dzieł sztuki, fundowanie stypendiów dla twórców, finansowanie wydawnictw itp.

Do omówionych wyżej funkcji kulturalno-oświatowych można (z pewnymi zastrzeżeniami) zaliczyć także działalność w zakresie miłośnictwa, realizacji różnych „hobby”, a także udział pracowników w rozmaitych ogólnospołecznych stowarzyszeniach, które znajdują w zakładzie poparcie finansowe i materialne oraz pole do działania. Wszystkie te rodzaje działalności, spełniając pewne ogólniejsze zadania wobec społeczeństwa lub wspólnoty zakładowej, mają za główny cel dostarczenie pracownikom okazji do zaspokojenia ich różnorodnych indywidualnych zainteresowań, „wyrażenia siebie”. Tak więc, można by uznać je za stowarzyszenia typu ekspresyjnego<sup>9</sup>.

Aby zrealizować wszystkie wyżej wymienione zadania, w zakładach pracy organizuje się:

- 1) szkoły zawodowe, a nawet technika,
- 2) klasy szkoły podstawowej dla dopełnienia obowiązku szkolnego przez pracowników w wieku poniżej 35 lat,
- 3) biblioteki,
- 4) domy kultury z licznymi zespołami artystycznymi,
- 5) koła sportowe i turystyczne,
- 6) koła rozmaitych stowarzyszeń typu ekspresyjnego.

Działalność kulturalno-oświatowa prowadzona jest przez specjalistów spoza zakładu, najczęściej zatrudnionych nie na pełnych etatach, a więc tylko w niewielkim stopniu związanych z danym zakładem. Ze strony zakładu kontrolę nad realizacją tych zadań sprawują: referat szkolenia w dziale kadr oraz rada zakładowa związku zawodowego. Finanse pochodzą z sum przewidzianych na szkolenie, funduszków oświatowych rad narodowych (kuratorium), funduszu zakładowego i dotacji związków zawodowych.

#### b. Funkcje opiekuńcze

Zaliczamy tu zadania związane z tzw. ochroną pracy, a więc rozmaitymi działaniami mającymi na celu podniesienie i kontrolę bezpieczeństwa pracy. Zadania te, ściśle związane z funk-

<sup>9</sup> Według klasyfikacji podanej w pracy A. Rose — *The Institutions of Advanced Societies*, University of Minnesota 1958, s. 9.

cjami produkcyjnymi, przekazane zostały związkom zawodowym i są realizowane w znacznej mierze przez ludzi uniezależnionych od zakładu. Obok ochrony pracy (technicznej i społecznej) wśród działań opiekuńczych wymienić należy opiekę lekarską, wczasy, żłobki i przedszkola. Są one finansowane przez zakłady pracy i związki zawodowe. Ponadto prowadzona jest działalność opiekuńcza nad pracownikami w potrzebie, rencistami, przewlekłe chorymi, dotkniętymi przez szczególne kłęski i kłopoty<sup>10</sup>. Działalność ta cieszy się wielką popularnością i prowadzona jest w szczególności przez dołowe ogniwa związkowe — mężów zaufania i grupy związkowe. Jest to objaw samopomocy robotniczej, pozostałość dawnych czynności związków zawodowych traktowanych jako organizacja samopomocy, i przejaw opiekuńczych funkcji każdej ludzkiej wspólnoty.

Zadania opiekuńcze są realizowane w formach ustalonych prawnie przez wydzielone komórki w zakładzie, przez prawnie wyznaczone działania związków zawodowych, którym państwo i zakład pracy te zadania powierzają, oraz przez nieformalnie, najczęściej zwyczajowo przyjęte działania członków zakładowej społeczności. I znowu wypada stwierdzić, że realizatorami funkcji opiekuńczych są aktywiści stowarzyszeń pracowniczych. Znajduje to jaskrawe odbicie w fakcie, że w podręcznikach o organizacji przedsiębiorstwa nie znajdujemy zbyt wielu informacji o działalności opiekuńczej zakładu, natomiast związki zawodowe opracowują dla swoich działaczy specjalne poradniki i informatory, umożliwiające prowadzenie przez nich tej pracy<sup>11</sup>.

### c. Funkcje wychowawcze

Obok wymienionych dwóch rodzajów bardzo rozległej i różnorodnej działalności wymienia się często funkcje wycho-

<sup>10</sup> W pewnym zakresie do tych opiekuńczych zadań należy zaliczyć również prowadzenie stołówek oraz pomoc zakładów w budownictwie mieszkaniowym.

<sup>11</sup> Na przykład *Poradnik radcy zakładowego*, Wydawnictwo Związkowe 1961. To samo wydawnictwo wydało *Informator aktywisty związkowego*; *Przewodnik działacza samorządu robotniczego*; *Poradnik męża zaufania* itd.

wawcze i polityczne zakładów produkcyjnych. Funkcje wychowawcze wiążą się z funkcjami kulturalno-oświatowymi, gdyż przyjęto zadania wychowawcze realizować poprzez nauczanie lub łącznie z nim. Oczywiście, trudno utożsamiać działalność wychowawczą zakładu z działalnością szkoleniową. Już sama zorganizowana praca w zespole oddziałuje na pracownika wychowawczo, kształtując jego nawyki robocze, stosunek do współpracowników, sumiennosc, poszanowanie mienia społecznego itp. (albo wpływając demoralizująco w przypadku złej organizacji i złych wzorów)<sup>12</sup>. Można w tym przypadku mówić o kształtowaniu pracownika na „człowieka organizacji”, stanowiącego istotny element „współprzyczyniający się do powodzenia całości”.

J. Waclawek wyróżnia trzy platformy wychowawczego oddziaływania zakładu: sama praca i jej warunki, zabezpieczenie warunków socjalno-bytowych i opieka nad pracownikiem w potrzebie oraz bezpośrednio oddziaływanie wychowawcze ze strony personelu kierowniczego i organizacji zakładowych (samorządu)<sup>13</sup>.

Nie sposób przecenić wagi oddziaływania dobrych wzorów organizacji — ładu i współdziałania — na pracowników w środowisku pracy, podobnie jak konieczne jest podkreślenie wychowawczego znaczenia działalności w organizacjach i stowarzyszeniach pracowniczych. Leninowskie hasło „Związki zawodowe — szkołą komunizmu” odnosiło się właśnie do tych aspektów kształtowania postaw współodpowiedzialności pracowników w systemie socjalistycznym.

W realizowaniu funkcji wychowawczych występuje zwykle wychowanek i wychowawca. Środowisko pracy, a w szczególności załoga zorganizowana w zrzeszeniach zakładowych, nie pod-

<sup>12</sup> Pedagogowie omawiają zwykle wychowawcze funkcje pracy w odniesieniu do systemu szkolnego i wychowania młodzieży (zobacz np. T. Nowacki — *Wychowanie przez pracę*, Warszawa 1964). Pewien program odnośnie zakładu pracy zaprezentował K. Wojciechowski w artykule *Zagadnienie pedagogiki pracy*. „Kultura i Społeczeństwo” 1963, nr 4.

<sup>13</sup> J. Waclawek — *Zakład i wychowanie*. „Trybuna Ludu” 1965, nr 70.

daje się takiemu schematowi. Sens wychowawczego oddziaływania przede wszystkim polega na aktywności, samorządności pracowników. Formy działalności wychowawczej polegają na przekazywaniu, nauczaniu wzorów oraz na praktycznej działalności, uczestnictwie w dostępnych formach aktywności pracowniczej.

Wydaje się, że na uwagę zasługuje przekazywanie norm i wzorów, utrwalające w świadomości załogi ideały socjalistycznego ładu społecznego. To przygotowanie ideologiczne sprzyja rozbudzaniu oczekiwań i aspiracji i ma wielką wagę nawet wtedy, gdy rzeczywiste funkcjonowanie społecznych stosunków w zakładzie nasuwa wątpliwości z punktu widzenia programu.

Działalność wychowawczą sprawuje nadzór, kierownictwo, w wielu punktach sama załoga, a szczególnie aktywiści — uczestnicy organizacji społecznych.

Funkcje wychowawcze — szczególnie wówczas, gdy przez wychowanie będziemy rozumieć intencjonalne oddziaływanie w celu urobienia wychowanka według określonego modelu czy ideału wychowawczego — wypada wiązać z funkcjami ideologicznymi, te zaś trudno oddzielić od funkcji politycznych.

#### *d. Funkcje polityczne zakładu pracy*

Funkcje polityczne wynikają stąd, że fabryka skupia zwarte oddziały klasy robotniczej, stanowi podstawową instytucję tworzącą i kształtującą tę klasę. Fabryka stanowi więc jedną z instytucji konstytutywnych społeczeństwa socjalistycznego<sup>14</sup>. W fabrykach klasa robotnicza organizuje się w partii i związkach zawodowych. Dominująca instytucja społeczeństwa socjalistycznego — partia ma swoje ogniwa w zespołach produkcyjnych<sup>15</sup>. W Jugosławii polityczne funkcje fabryk znajdują odzwierciedlenie w istnieniu drugiej izby reprezentantów, tj. izby wytwór-

<sup>14</sup> Przez instytucję konstytutywną rozumiemy taką instytucję, która stanowi o charakterze danego społeczeństwa (zobacz J. Szczepański — *Contemporary Polish Society*. „Polish Sociological Bulletin” 1964, nr 2).

<sup>15</sup> Zobacz A. Łopátka — *Kierownicza rola partii komunistycznej w stosunku do państwa socjalistycznego*, Poznań 1963.

ców. Te przywódcze i przodownicze funkcje klasy robotniczej znajdują odbicie w realizowaniu szeregu zadań wobec „otoczenia zewnętrznego”.

W stosunku do własnej załogi zadania polityczne zakładu wyrażają się w sprawowaniu samorządu — w organizowaniu załogi jako wspólnoty, samorządnej kolektywy. Z przeglądu wszystkich pozaprodukcyjnych funkcji wynika, że polityczna kontrola jest sprawowana przez partię i w pewnym sensie fabryka stanowi wzór, jak partia może sprawować swoją kierowniczą rolę. Widać również wyraźnie, że szereg zadań państwa realizują zrzeszenia społeczne, kolektywy zainteresowanych obywateli. Zbiorowość zakładu pracy stanowi przykład takiej zorganizowanej, samorządnej wspólnoty. Partia i związki zawodowe mają w funkcjonowaniu tego ogniwa samorządu społecznego pierwszorzędą rolę do spełnienia <sup>16</sup>.

#### *B. Funkcje wobec „otoczenia zewnętrznego”*

Fabryka stanowi system jedynie względnie zamknięty. Szereg nici wiążących ją z „otoczeniem zewnętrznym”, ze społeczeństwem globalnym i społecznością lokalną powoduje, że można mówić o realizowanych wobec tego otoczenia specjalnych funkcjach. Niektóre z nich są analogiczne do funkcji wewnętrznych, co wynika częściowo z faktu, że są one realizowane wobec członków rodzin pracowników. Dotyczy to funkcji kulturalno-oświatowych i opiekuńczych. W pewnej mierze jednak pozaprodukcyjne zadania fabryki są rozszerzone na mieszkańców dzielnicy lub miejscowości. Na przykład ośrodek zdrowia spełnia swe zadania jako ośrodek otwarty, klub fabryczny spełnia rolę klubu osiedlowego, szkoła przyzakładowa skupia młodzież okoliczną itp. Ponadto zakład ma pewne opiekuńcze obowiązki, nakładane zwyczajowo, na skutek kampanii prasowej bądź zobowiązań nałożonych przez wyższe instancje stowarzyszeń społecznych, jak np.:

— opieka nad szkołami, polegająca na pomocy w remontach,

<sup>16</sup> Zobacz A. Łopatka — *Państwo socjalistyczne a związki zawodowe*, Poznań 1962, w szczególności rozdział XI.



naprawach, fundowaniu pomocy szkolnych itp. w zamian np. za udostępnienie sal szkolnych na szkoleniową akcję fabryki;

— współpraca z jakąś (jedną lub paroma) gromadą wiejską, polegająca na pomocy w działalności społecznej wsi (pracy organizacji partyjnej i młodzieżowej), wzajemnym udziale w uroczystościach, czasem w akcji oświatowej, czasem — bardzo rzadko — na doraźnej pomocy w pracach rolnych;

— opieka nad jednostką wojskową, polegająca na wzajemnym udziale w uroczystościach wojskowych i zakładowych dla podkreślenia wspólnych ideałów społecznych;

— udział przedstawicieli załogi w organach władzy lokalnej, np. w radach narodowych, występowanie ich jako ławników w sądach lub kolegiach, jako członków sądów społecznych, komisji rozjemczych, kontrolerów społecznych w sklepach, w trójkach społecznych, ORMO itp.;

— udział przedstawicieli załogi delegowanych do pracy w terenowych grupach partyjnych i komitetach blokowych.

Od niedawna rozwijana jest akcja zmierzająca do samorządowego działania na terenie miejsca zamieszkania. Kierownictwo i inicjatywę powierza się terenowym grupom partyjnym, złożonym z delegowanych przez organizacje fabryczne członków partii — mieszkańców danego bloku oraz delegatów kół terenowych. Wydaje się, że rozwijająca się działalność na terenie osiedla mieszkaniowego pokazuje zarazem doniosłą rolę grup wywodzących się z zakładów przemysłowych<sup>17</sup>.

Zapożyczając od A. Kłoskowskiej klasyfikację funkcji realizowanych przez jakąś instytucję wobec szerszej (lub innej) społeczności, możemy mówić w związku z przodowniczą rolą fabryki wobec otoczenia o jej funkcjach organizatorskich i promieniujących<sup>18</sup>. Są one spełniane za pośrednictwem pracowników dele-

<sup>17</sup> Badania nad działalnością społeczną w miejscu zamieszkania i terenowymi grupami partyjnymi prowadzi Wacław Piotrowski i jemu dziękuję szereg informacji na ten temat.

<sup>18</sup> A. Kłoskowska — *Funkcje Łodzi w życiu kulturalnym środowiska*. Referat na sesji organizowanej przez Prezydium WRN w Łodzi poświęconej dorobkowi kulturalnemu woj. łódzkiego w okresie XX-lecia, grudzień 1964, materiały powielone.

gowanych „w teren” (oczywiście nie trzeba podkreślać, że na pierwszym miejscu należało wymienić funkcje miastotwórcze fabryki, powodujące powstanie osiedla). Funkcje promieniujące występują również w ten sposób, że oechy pracowników ukształtowane w zakładzie są przenoszone do otoczenia zewnętrznego, do rodzin i sąsiadów<sup>19</sup>.

Funkcje ogniskujące fabryki polegałyby na szczególnie intensywnym realizowaniu przez zakład zadań społecznych, takich jak np. wychowanie w duchu samorządności, formowanie nowoczesnych kwalifikacji pracowniczych i obywatelskich itp. Dzięki wypełnianiu funkcji ogniskujących możliwe stają się funkcje promieniujące.

Ten zespół oddziaływań fabryki przebiega tylko częściowo w sposób zorganizowany — poprzez klub, szkołę, odczyty, rozmaite tzw. czyny społeczne, fundacje i świadczenia zakładu na rzecz społeczności lokalnej. W ogromnym stopniu jest to oddziaływanie przebiegające żywiołowo, wszelkimi kanałami, poprzez ludzi, organizacje i instytucje.

### 3. PATERNALIZM

Szczególne skupienie omówionych wyżej oddziaływań fabryki na środowisko można obserwować w sytuacji osiedla fabrycznego, kiedy pracownicy jednej fabryki zaludniają jedno skupienie mieszkaniowe. Wówczas zadaniem szeregu instytucji fabrycznych jest pełnienie zarazem funkcji instytucji osiedlowych, przy czym są to jedyne takie instytucje w osiedlu. Jest to oczywiście zrozumiałe w warunkach ogólnego programu inwestycji i dość racjonalne z punktu widzenia troski o zapewnienie pracownikom (i mieszkańcom) zaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych. A przecież ten swoisty paternalizm wzbudza szereg wątpliwości ze względu na zbytnią koncentrację, brak swobody wyboru. Wspólnota ludzka staje się prowincją, niby typu miejskiego, a naprawdę bardziej ciasną niż wieś, której zagrody zapewniają pewną izolację. Oczywiście „paternalizm osady fa-

<sup>19</sup> Sprawy tej poświęciłam artykuł *Wpływ pracy w przemyśle na opinie o miasteczku i jego przeobrażeniach*. „Kultura i Społeczeństwo” 1966, nr 4.

brycznej” napotyka szereg ograniczeń. Na przykład samorządne rozporządzanie świadczeniami ma w naszych warunkach większe możliwości niż w warunkach kapitalizmu. Jeżeli jednak pracownicy odczuwają uciążliwość zakładowego paternalizmu, to dzieje się tak m. in. dlatego, że utożsamiają oni akcje zakładu (i dyrekcji) z akcjami samorządowymi, te zaś ulegają nadmiernej formalizacji. Być może w tych ograniczeniach szukać należy mniejszego wykorzystywania świadczeń zakładu (np. kluby jedyne w miasteczku, świecące pustkami). Taka interpretacja rozszerzyłaby listę przyczyn niedowładu miejskich funkcji w osadach fabrycznych. Zwykle bowiem łączy się to jedynie z prowincjonalnością, niskim poziomem wykształcenia i ogólnej kultury danej zbiorowości ludzkiej.

Obserwacja przypadków urzeczywistniania takiego wzoru paternalizmu prowadzi do interesującego problemu. Oto upowszechniony jest wzór bogatego patrona, który ma duże fundusze na inwestycje towarzyszące, który ogniskuje wokół fabryki całe życie osiedla<sup>20</sup>. Można przedstawić długą listę takich zakładów patronujących osiedlom, jak Nowa Huta, Tarnobrzeg, Puławy, Turowszów. Obok tych wielkich kombinatów cały nasz kraj pokryty jest mniejszymi zakładami, które nie są w stanie realizować wzoru bogatego patrona. Tymczasem aspiracje lokalne tego by oczekiwały. Stąd rodzą się konflikty i napięcia, poczucie obcości, niemal obalające patronacki charakter osad fabrycznych, stwarzające sytuację, kiedy funkcje promieniujące zakładu nie mogą być spełniane<sup>21</sup>. Wydaje się, że ten rodzaj „inwestycyjnego paternalizmu”, „paternalizmu osady fabrycznej”, jest szczególnie aktualny u nas w związku z zachodzącymi procesami industrializacji<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Istnieje uchwała Rady Ministrów określająca wielkość sum przeznaczonych na tzw. inwestycje towarzyszące budowie nowego zakładu przemysłowego.

<sup>21</sup> Przykład takich konfliktów między miastem i zakładem znalazłam w Belchatowie. Jest to przedmiotem mego opracowania *Fabryka w małym mieście*.

<sup>22</sup> M. Rutkiewicz i L. Kogan w artykule *Kultura raboczego posielka*. „Kommunist” 1965, nr 2 podają, że 1/6 miejskiej ludności Związku Radzieckiego zamieszkuje osiedla fabryczne.

Ma on także swoje odpowiedniki w dużych miastach. W tych jednak przypadkach należy sięgnąć do głębszych tradycji historycznych.

Rozwój przemysłu wielkofabrycznego niemal zawsze odbywał się wbrew specyficznym trudnościom na rynku pracy. W okresie wielkiej rewolucji przemysłowej problem polegał na uwolnieniu siły roboczej i wdrożeniu jej do dyscypliny fabrycznej. Przymus pracy i organizacja domów pracy spełniały te zadania. W okresie późniejszym — ekspansji przemysłu na tereny o mniejszym skupieniu ludności — założenie fabryki wymagało budowy choćby najbardziej prymitywnych domów mieszkalnych. Tak więc fabryka pozostawała w ścisłym związku z osiedlem mieszkaniowym, tworząc charakterystyczne osady bądź dzielnice w wielkim mieście. Filantropijnie nastawieni przedsiębiorcy dokładali czasem starań, aby osiedla te miały przyzwoitszy charakter, wyposażali je w ośrodki życia społecznego, kościoły, świetlice<sup>23</sup>. Znane są z literatury opisy osiedli budowanych przez fabrykanta. Poznański w Łodzi, obok murów fabrycznych, wybudował szereg kamienic starannie różnicując ich komfort w zależności od tego, czy przeznaczzał je dla robotników, majstrów, czy urzędników. Obok nich wybudował kościół i budynki teatralny. Łódź składała się z wielu takich dzielnic należących do fabryk (Widzew, Chojny itd.).

Zasadę tworzenia wyizolowanych osiedli fabrycznych, w których robotnicy mogą zaspokajać swoje potrzeby pod ścisłą kontrolą patrona, realizował na wielką skalę Henry Ford. Jest on nie tylko szermierzem pracy taśmowej, ale i masowej produkcji dla masowego, robotniczego konsumenta<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Zobacz *Histoire générale du travail*, ed. L. H. Parias, t. III — *L'ère des révolutions*, Nouvelle Librairie de France 1960; R. Bendix — *Work and Authority in Industry*, Wiley 1956, rozdział 2.

<sup>24</sup> Zobacz H. Ford — *Moje życie i dzieło*, Warszawa 1924; A. Matejko — *Socjologia zakładu pracy*, wyd. cyt., s. 64—75. Wiele cech wspólnych z osiedlami patronackimi zauważyć można w Ivrea — włoskim miasteczku, siedzibie zakładów Olivetti. W osadzie tej troska o urządzenia socjalne, piękno architektury budynków produkcyjnych i komunalnych, dbałość o racjonalne metody organizacji pracy i zarządzania, starania o wzrost wydajności i elementy humanizacji pracy z jednej strony

Rozwijający się ruch robotniczy — zawodowy i polityczny — był wrogo usposobiony wobec takiej patronalnej regulacji „wspólnoty” robotniczej i starał się przechwycić te ośrodki bądź organizował własne, „konkurencyjne”. Związki zawodowe same przejmowały te instytucje bądź skłaniały państwo do przejęcia instytucji zaspokajania potrzeb kulturalnych i opiekuńczych (np. ochrona zdrowia).

Ruch „human relations” zwrócił ponownie uwagę przedsiębiorców na znaczenie stworzenia pracownikom dogodnych warunków życia poza pracą. Stąd wielu z nich wydatkuje wielkie sumy na świadczenia socjalne dla pracowników i ich rodzin. W ten sposób wszelkie poczynania przedsiębiorstwa kapitalistycznego mające na celu zaspokajanie potrzeb pracowników i przez to pobudzenie ich do lepszej pracy zasłużyły sobie na miano neopaternalizmu <sup>25</sup>.

Jednocześnie organizacje robotnicze zabiegają o to, aby wydatkowane na cele socjalne sumy były wyraźnie i prawnie ustalone i aby same organizacje mogły nimi zawiadywać. Jest przedmiotem dumy związkowców francuskich, że udało im się przeprowadzić zasadę, iż świadczenia socjalne fabryki są zawiadywane przez komitety przedsiębiorstw (instytucje zbliżone do rad robotniczych), i że komitety te mogą poszczycić się wieloma osiągnięciami <sup>26</sup>.

Celem omawianego „przechwytywania” jest podkreślenie, że załoga stanowi wspólnotę i sama może troszczyć się o swoje potrzeby, że przedsiębiorstwo nie czyni żadnego gestu filantropii, a jest zobowiązane dać środki na zaspokajanie tych potrzeb. Choć źródła tych związkowych poczynań są podobne do antypaternalizmu robotniczego sprzed lat, inaczej wyglądają w naszych znamionują nowoczesność, z drugiej zaś — w salkach miejscowego przedszkola znajdujemy portrety Olivettiego, aby dzieci pracowników wiedziały, komu zawdzięczają swoje zabawki.

<sup>25</sup> Zobacz *Trudiaszczijesja i tiechniczeskij prograss*. Materiały Sowieszczanija w Institutie im. Gramsci w Rimie 1956 g, Moskwa 1959; J. Zieliński — *Big Business*, Warszawa 1962.

<sup>26</sup> M. Montuclard — *La dynamique des comités d'entreprise*, Paryż 1962, s. 162—165; G. Spyropoulos — *L'administration des oeuvres sociales par les comités d'entreprise*, Paryż 1961.

czasach rewindykacji tego rodzaju i korzystanie z owych świadczeń socjalnych.

Model paternalistyczny wynikał z chęci lub konieczności skupienia całego życia pracownika wokół warsztatu pracy. Fabryka stanowiła rzeczywiście instytucję konstytutywną, kształtującą życie społeczno-ekonomiczne. Wrogość ruchu robotniczego wobec takich rozwiązań patronackich wynikała m. in. z przeświadczenia, że przedsiębiorstwo kontroluje w ten sposób swoich pracowników, że nie tylko ich czas pracy, ale i ich czas wolny staje się „własnością” kapitalistów. Skoro robotnicy nie mogli przejąć swych warsztatów pracy, musieli próbować uwolnić swój czas wolny i swój dom spod kontroli fabryki. Stąd m. in. organizowanie kulturalnego, sportowego i wypoczynkowego ruchu robotniczego, stąd powodzenie spółdzielczości zbytu czy mieszkaniowej w środowiskach robotniczych.

W systemie socjalistycznym ten podkreślany przez ruch robotniczy rozdział nie miał sensu. Przeciwnie, środowisko pracy winno stać się środowiskiem dominującym i kształtującym całe życie pracownika, ponieważ praca stanowi najwyższą wartość społeczną. Zakład pracy winien troszczyć się o zaspokojenie wszelkich potrzeb społecznych pracownika i jego rodziny, nie tylko umożliwiając w ten sposób zwiększenie wydajności, nie tylko tworząc wspólnotę społeczną, ale i świadomie ją organizując. Wzór komuny pracy czy utopijnego falansteru, stanowić może najbardziej konsekwentny przykład realizacji tych zasad i moglibyśmy go określić jako „paternalizm utopijno-socjalistyczny”<sup>27</sup>. Wzór ten nie nadawał się do zastosowania przez wielkie zakłady produkcyjne w warunkach centralizmu zarządzania. A jednak pewne elementy tego wzoru znajdujemy w trosce zakładów o zaspokojenie jak największej ilości potrzeb pracowników. Wspomniana wyżej „dzielnica Poznańskiego” została wzbogacona o ośrodek zdrowia, przedszkole i żłobek. Projektuje się budowę nowego domu kultury. W zakładzie jest stołówka,

<sup>27</sup> H. Desroche, A. Meister — *Une communauté de travail de la banlieue parisienne*. Paryż 1957; H. Desroche — *Etudes sur les traditions françaises de l'association ouvrière*, Paryż 1956; A. Meister — *Les communautés de travail*, Paryż 1959.

własne gospodarstwo rolne, własny ośrodek kolonijny pod Łodzią i kolonia domków campingowych w Spale. Jednakże wielkowiejskość Łodzi łamie izolację załogi zakładów im. J. Marchlewskiego. Sytuacja mieszkaniowa powoduje rozproszenie pracowników w wielkim mieście, zaś „obsługiwanie” przez instytucje fabryczne całej dzielnicy miasta nie jest możliwe. Jak już pisałam, model taki wydaje się bardziej przydatny w mniejszych miastach, a w szczególności w osadach fabrycznych.

Paternalizm został tu przedstawiony jako pewien sposób spełniania funkcji pozaprodukcyjnych, polegający na rozciągnięciu kontroli przedsiębiorstwa nad pracownikami we wszystkich sferach ich życia. Wyróżniono model paternalizmu kapitalistycznego, utopijno-socjalistycznego oraz osadę fabryczną. Przeciwny sposób realizacji funkcji pozaprodukcyjnych polega na rozwijaniu samorządnej wspólnoty pracowników. Jako przykład może służyć działalność związków zawodowych w zakresie funkcji opiekuńczych i kulturalno-oświatowych. Zasada podziału dotyczy tego, kto kieruje realizacją omawianych zadań — przedsiębiorca (właściciel lub dyrekcja) czy przedstawicielstwo pracowników.

#### 4. KONKLUZJE

Na przeszkodzie realizacji „wzoru osady fabrycznej” staje brak konsekwencji, a jeszcze silniej — pluralizacja życia właściwa ośrodkom wielkowiejskim. Na te aspekty procesu urbanizacji współczesnego społeczeństwa zwraca uwagę Z. Bauman. Píše on: „Funkcja wzajemnego ubezpieczenia należy do podstawowych wymogów, które muszą być spełniane przez każdą społeczność ludzką i każda zbiorowość ludzka posiada instytucje lepiej lub gorzej temu celowi służące. W tych stadiach ewolucji kulturowej, gdy społeczeństwo jest zorganizowane we wspólnoty plemienne lub gdy jest federacją społeczności lokalnych — funkcje te są realizowane na szczeblu »społecznościowym« a nie »społecznym«... Proces przechodzenia od instytucji opiekuńczych zorganizowanych na szczeblu społeczności lokalnej do takich instytucji wydzielonych wśród ogólnospołecznych organizacji

(przeznaczony okresem dotkliwego zakłócenia społecznych funkcji opiekuńczych) jest więc — acz może nierównocześnie — udziałem zarówno mieszkańców miast, jak i mieszkańców wsi”<sup>28</sup>.

Wydaje się, że uwagi Z. Baumana, odnoszone przez niego do funkcji opiekuńczych, można zastosować również do funkcji kulturalnych. W znacznej mierze bowiem w pluralizacji życia współczesnego, w rozczłonkowaniu uczestnictwa między rozmaite zbiorowości, przy zaspokajaniu potrzeb w sposób instytucjonalizowany i zorganizowany celowo, funkcje opiekuńcze i kulturalne należą do innych, nieprodukcyjnych organizacji i instytucji. Znajduje to wyraz w organizacji samorządu lokalnego rad narodowych oraz w rozwoju kultury masowej. Realizowanie idei przynależności człowieka do wielu różnorodnych wspólnot, związanych ze środowiskiem pracy i środowiskiem zamieszkania, odnajdujemy w Jugosławii. Zdaniem A. Meistersa jednoczy się tam zasadę wspólnot opartych na więzi personalnej z zasadą instytucjonalizowanego samorządu społecznego, co nawet czasem może prowadzić do nadmiernej sformalizowanej kontroli społecznej nad grupami typu pierwotnego<sup>29</sup>. Tak więc wiele zdaje się wskazywać na to, że możliwość przebywania i uczestniczenia w różnych grupach, odgrywania różnych ról, pluralizacja tych ról i wzbogacanie tą drogą społecznej przynależności i możliwości wyboru grupy przynależności i odniesienia — że taka sytuacja właściwa społeczeństwu zurbanizowanemu ma wiele przewagi nad społeczeństwem złożonym z małych wspólnot i „osad fabrycznych”.

Ale uwagi te nie odnoszą się do realizacji przez zakład pracy funkcji wychowawczych i politycznych. Wspólnota ludzi produkujących wymaga samorządności, zaś w społeczeństwie opartym na pracy fabryka może stanowić ogniwo samorządu społecz-

---

<sup>28</sup> Z. Bauman — *W sprawie urbanizacji wsi*. „Kultura i Społeczeństwo” 1964, nr 3, s. 63—64.

<sup>29</sup> A. Meister — *Socialisme et autogestion. L'expérience yougoslave*, Ed. du Seuil 1964; J. Djordjević — *Le self-gouvernement local ou le système communal de la Yougoslavie* w zbiorze *Le régime et les institutions de la république populaire fédérative de Yougoslavie*, Centre d'étude des pays de l'Est, Institut de Sociologie Solvay 1959.



nego i podstawową instytucję konstytutywną. Dążenie do takiej wspólnoty nie tylko realizuje rozmaite cele ogólnospołeczne; ono rekompensuje także ograniczenia, do jakich zmusza pracownika spełnianie jedynie produkcyjnych funkcji. Tak więc doświadczenia społeczne, tradycje socjalistyczne i pewne cechy charakteryzujące nasze współczesne życie uzasadniałyby rewindykację i praktyki rozszerzające pozaprodukcyjną działalność przedsiębiorstwa.

W konkluzji tego pobieżnego i zapewne niepełnego przeglądu działań realizujących funkcje pozaprodukcyjne możemy stwierdzić, że wszystkie one służą głównemu celowi — utworzeniu z zakładu i jego załogi społeczności czy wspólnoty, zdolnej zaspokajać niemal wszystkie potrzeby jej członków, zdolnej zapewnić im poczucie zabezpieczenia, identyfikacji, pozycji społecznej, możliwości „wyrażenia siebie” i rozwoju własnej osobowości. Nastąpić to może zarówno poprzez czynności produkcyjne, jak i czas wolny, naukę czy uczestnictwo w ważnych dla społeczności decyzjach i działaniach.

To dążenie do utworzenia wspólnoty może przebiegać w dwu ekstremistycznych kierunkach — paternalistycznym i samorządowym. Pierwszy z nich znany od stu lat z górą ma na względzie cele instrumentalne, pragnie podporządkować wspólnotę pracowniczą kontroli przedsiębiorstwa i skierować wszelkie rodzaje aktywności pracowników na własne, zakładowe cele. Drugi, „samorządowy” pragnie realizować idee demokracji robotniczej opierając się na zasadzie samokontroli i samostanowienia, opierając wspólnotę na wspólnej pracy i wspólnym zarządzie samych producentów. W tej mierze, w jakiej model samorządowy potrafi znaleźć nowoczesne formy realizacji tych idei, różni się on od utopii wczesnych socjalistów.

Schemat organizacyjny zakładu pracy przewiduje jedynie jego zadania produkcyjne. Jak wynika z przeglądu działań pozaprodukcyjnych, są one realizowane najczęściej przez aktywistów związków zawodowych lub innych stowarzyszeń pracowniczych. Są więc przedmiotem działania dobrowolnego, niezawodowego (pomijając zatrudnianych dodatkowo fachowców, np. nauczycieli dla szkoły, instruktorów sportu itp.).

Wynika z tego szereg istotnych kwestii. Niezawodowa działalność w zakresie wielu funkcji pozaprodukcyjnych może obniżać sprawność ich realizacji i obniżać ich efektywność. Ponadto może czasem brakować tzw. chętnych aktywistów do danej pracy. W dobie specjalizacji i fachowości, jaką przeżywamy, działalność niezawodowa cieszy się mniejszym prestiżem. W tym może kryć się przyczyna pewnego obniżenia prestiżu aktywności społecznej. Muszą też wykształcać się nowe sposoby działania — niezawodowego a kompetentnego, samorządowego i sprawnego łącznie. Bardzo łatwo tu o przenoszenie wzorów działania administracyjnego i zinstytucjonalizowanego<sup>30</sup>.

Z punktu widzenia działalności stowarzyszeń pracowniczych wytwarza się sytuacja, kiedy niejako z góry mają one wyznaczone i określone zadania oraz ustalone zapotrzebowanie na kadry niezbędne do realizacji tych zadań. Do zadań tych muszą one rekrutować wykonawców nawet w przypadkach, kiedy obciąża to nadmiernie niektórych aktywistów lub wytwarza wśród nich rodzaj specjalizacji („od” kultury, opieki, bhp itp.). W tych warunkach może postępować proces biurokratyzacji czy instytucjonalizacji działalności stowarzyszeń pracowniczych oraz profesjonalizacji aktywistów, polegającej na swoistej specjalizacji aktywności i utrwalaniu się udziału w danych pracach tych samych ludzi, garstki osób już doświadczonych oraz przeszkolonych.

Trudno byłoby chyba wskazać sytuację, w której fabryka dokonuje przesunięcia swych celów i funkcji, a wtórne zadania pozaprodukcyjne stają się jej zadaniami naczelnymi. Wydaje się natomiast, że taki proces zachodzi w stowarzyszeniach pracowniczych, które zajmują się sprawami kulturalnymi i opiekuńczymi zaniedbując swoje cele naczelne. Występuje to np. w wielu francuskich komitetach przedsiębiorstw, które zajmują się sprawami socjalnymi zamiast udziałem w zarządzaniu. Sądzę, że działalność wielu naszych rad zakładowych dostarczyłaby również przykładu takich procesów.

<sup>30</sup> Na trudności samorządu wynikające z braku specyficznych wzorów działania zwracała uwagę S. Kowalewska w książce *Psychospołeczne warunki pracy*, Wrocław 1962.

Traktuję realizację funkcji pozaprodukcyjnych jako działalność skierowaną na rzecz zbiorowości zakładowej, niemal odrywając ją od jej funkcji podstawowych — produkcyjnych. Jest to rezultat zamierzonej jednostronności, na którą tym łatwiej można się zgodzić, że nie ulega już dziś wątpliwości zależność efektów produkcyjnych od funkcjonowania ludzkiej wspólnoty zakładu pracy.

*Zbigniew Salwa*

## SYTUACJA PRAWNA PRACOWNIKA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

O sytuacji prawnej pracownika przedsiębiorstwa decyduje charakter i istota samego przedsiębiorstwa, jego społeczno-ekonomiczna podstawa i funkcja, jaką spełnia ono w danym ustroju społecznym. One bowiem określają zarówno treść prawnego stosunku pracy łączącego pracownika z przedsiębiorstwem, jak też istnienie i charakter innych stosunków prawnych występujących wewnątrz przedsiębiorstwa (stosunki między przedsiębiorstwem a załogą, między kierownikiem przedsiębiorstwa a organami przedstawicielstwa pracowniczego), a składających się na sytuację prawną pracownika w tym przedsiębiorstwie.

Pomijając zasadnicze różnice w sytuacji prawnej pracownika przedsiębiorstwa w ustroju kapitalistycznym i socjalistycznym, gdyż nie jest to przedmiotem niniejszego opracowania, należy podkreślić, że również na gruncie naszych stosunków społeczno-gospodarczych sytuacja ta nie kształtuje się jednolicie. Inaczej kształtuje się ona w przedsiębiorstwach posiadających samorząd robotniczy, inaczej w przedsiębiorstwach, w których nie ma tego samorządu, inaczej wreszcie w przedsiębiorstwach spółdzielczych i prywatnych. W opracowaniu tym zajmujemy się sytuacją prawną pracowników uspołecznionych przedsiębiorstw posiadających samorząd robotniczy, pomijając odrębności występujące w innych przedsiębiorstwach.

W socjalistycznych przedsiębiorstwach, w których działa samorząd robotniczy, pracownik nie tylko realizuje swoje prawo do pracy, lecz również współuczestniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz w sprawowaniu nadzoru i kontroli nad jego

prawidłową działalnością gospodarczą. Obok zasady jednoosobowego kierownictwa sprawowanego przez dyrektora przedsiębiorstwa, rozwijają się w nim różne formy oddziaływania i samorządności pracowników. Przejawia się to w działaniu i kompetencjach takich organów działających wewnątrz przedsiębiorstwa, jak rada robotnicza i konferencja samorządu robotniczego, rada zakładowa, społeczna inspekcja pracy, komisja rozjemcza, sąd społeczny. Rozważając więc sytuację prawną pracownika socjalistycznego przedsiębiorstwa nie można jej sprowadzić jedynie do stosunków łączących pracownika z przedsiębiorstwem jako podmiotem zatrudniającym. Zawierając umowę o pracę z danym przedsiębiorstwem pracownik staje się bowiem nie tylko indywidualnym pracownikiem tego przedsiębiorstwa, lecz wchodząc w skład jego załogi staje się również członkiem kolektywu zakładowego, wnoszącym swój wkład w wyniki działalności i rozwój przedsiębiorstwa oraz współuczestniczącym w stanowieniu o zasadniczych sprawach jego funkcjonowania. Ten dwoisty charakter skutków zawarcia umowy o pracę kształtuje pozycję prawną pracownika w przedsiębiorstwie powodując, że jest on jednocześnie pracownikiem najemnym, podporządkowanym ustalonemu reżimowi pracy, i współgospodarzem, bezpośrednio lub pośrednio wywierającym wpływ na działalność przedsiębiorstwa i swoją w nim sytuację; uzyskuje on nie tylko możliwość realizacji swoich zdolności produkcyjnych i zarobkowych, lecz również perspektywy zawodowego i społecznego rozwoju w szerszym znaczeniu, wyznaczające w znacznej mierze jego ogólną pozycję społeczną<sup>1</sup>. Innymi słowy, sytuacja prawna pracownika przedsiębiorstwa jest sytuacją złożoną, w której splatają się ze sobą i oddziałują wzajemnie na siebie elementy wynikające z faktu świadczenia pracy na rzecz przedsiębiorstwa oraz faktu przynależności do kolektywu zakładowego.

Sytuację tę kształtują również w mniejszym lub większym stopniu i inne elementy, takie jak wiek, płeć, staż i charakter pracy. Młodociani w wieku od 14 do 18 lat podlegają szczegól-

<sup>1</sup> Zobacz J. Jończyk — *Zagadnienie ochrony dóbr osobistych w prawie pracy*. „Państwo i Prawo” 1963, nr 5—6, s. 818.

nej ochronie prawnej i mogą być zatrudnieni w przedsiębiorstwie tylko w celu nauki zawodu, przyuczenia do określonej pracy i odbycia wstępnego stażu pracy oraz jedynie w ściśle określonych przypadkach w charakterze pracowników<sup>2</sup> i w zasadzie nie uczestniczą w organach przedstawicielskich załogi i innych organach działających na terenie przedsiębiorstwa (komisji rozjemczej, społecznej inspekcji pracy).

Osoby starsze, którym brakuje dwa lata do uzyskania prawa do renty, korzystają z większej ochrony w zakresie trwałości ich stosunku pracy<sup>3</sup>. Także kobiety, a w szczególności kobiety ciężarne, korzystają z uwagi na właściwości organizmu i funkcje macierzyńskie ze szczególnych uprawnień w zakresie ochrony ich zdrowia i trwałości stosunku pracy<sup>4</sup>.

Istotny wpływ na sytuację prawną pracownika wywiera posiadany przez niego staż pracy w ogóle, a staż pracy w danym przedsiębiorstwie w szczególności. Wraz ze wzrastającym stażem pracy wzrastają bowiem uprawnienia pracownika do szeregu świadczeń ze strony przedsiębiorstwa, uprawnienia niektórych pracowników do ochrony trwałości stosunku pracy, a także powstaje prawo do piastowania funkcji w organach społecznych działających w przedsiębiorstwie.

Tak więc posiadanie określonego stażu pracy wywiera wpływ na uprawnienia urlopowe pracownika<sup>5</sup>, uprawnienia do świadczeń z ubezpieczenia społecznego<sup>6</sup>, do dodatku za wysługę lat i premii jubileuszowych<sup>7</sup>, na ochronę trwałości stosunku pracy

<sup>2</sup> Zobacz ustawę z 2 lipca 1958 r. o nauce zawodu, przyuczaniu do określonej pracy i warunkach zatrudniania młodocianych w zakładach pracy oraz o wstępnym stażu pracy. „Dziennik Ustaw” nr 45, poz. 226.

<sup>3</sup> Postanowienia w tym względzie zawierają układy zbiorowe pracy.

<sup>4</sup> Zobacz ustawę z 2 lipca 1924 r. w przedmiocie pracy młodocianych i kobiet. „Dziennik Ustaw” nr 65, poz. 636; z późniejszymi zmianami.

<sup>5</sup> Ustawa z 16 maja 1922 r. o urloпах dla pracowników zatrudnionych w przemyśle i handlu. „Dziennik Ustaw” 1949, nr 47, poz. 365.

<sup>6</sup> Ustawa z 28 marca 1933 r. o ubezpieczeniu społecznym. „Dziennik Ustaw” nr 51, poz. 396 z późniejszymi zmianami oraz dekret z 25 kwietnia 1954 r. o powszechnym zaopatrzeniu emerytalnym pracowników i ich rodzin — tekst jednolity. „Dziennik Ustaw” 1958, nr 23, poz. 97.

<sup>7</sup> Przepisy w tych sprawach zawarte są w szeregu aktów prawnych oraz w układach zbiorowych pracy.

kobiety ciężarnej<sup>8</sup>, umożliwia wybór na członka rady zakładowej<sup>9</sup>, komisji rozjemczej<sup>10</sup>, społecznego inspektora pracy<sup>11</sup>.

Na sytuację prawną pracownika wpływa też — istniejący, aczkolwiek w ostatnim dwudziestolecu znacznie zniwelowany<sup>12</sup> — podział na pracowników umysłowych i fizycznych. Zaliczenie do jednej z tych grup pociąga za sobą odmienne ukształtowanie uprawnień do urlopu wypoczynkowego, wynagrodzenia za czas usprawiedliwionej nieobecności w pracy (z powodu choroby, opieki nad chorym członkiem rodziny, opieki nad dzieckiem do lat 8 itd.), w zakresie długości okresów wypowiedzenia umowy o pracę i niektórych innych uprawnień, o mniejszym znaczeniu.

Sytuacja prawna indywidualnego pracownika przedsiębiorstwa kształtowana jest w dwojakim trybie. Określa ją zarówno wola stron zawierających umowę o pracę, jak i wola państwa wyrażona w przepisach ustawowych i wydanych na ich podstawie przepisach wykonawczych. Wola stron stosunku pracy i ich swoboda w kształtowaniu treści tego stosunku jest dziś znacznie ograniczona i sprowadza się do ustalenia tylko niektórych wstępnych, lecz zasadniczych elementów treści stosunku pracy, takich jak rodzaj i charakter pracy, konkretna wysokość wynagrodzenia, oraz innych mniej istotnych spraw wynikających z charakteru umówionej pracy. Znacznie szerszy natomiast wpływ na kształtowanie się treści stosunku pracy wywiera wola państwa, które poprzez wydawane przez siebie akty prawne kształtuje obowiązkową treść zawieranego stosunku pracy, a w szczególności prawa i obowiązki stron tego stosunku. Treść ta nie może być w zasadzie zmieniana wolą stron i wiąże podmiot zatrudniający zarówno wobec osób, z którymi zawiera on

<sup>8</sup> Artykuł 16, ustęp 3 ustawy z 2 lipca 1924 r. w przedmiocie pracy młodocianych i kobiet.

<sup>9</sup> Artykuł 9 dekretu z 6 lutego 1945 r. o utworzeniu rad zakładowych. „Dziennik Ustaw” nr 8, poz. 36.

<sup>10</sup> § 10 rozporządzenia Rady Ministrów z 24 kwietnia 1954 r. „Dziennik Ustaw” nr 18, poz. 68.

<sup>11</sup> Artykuł 5 ustawy z 4 lutego 1950 r. o społecznej inspekcji pracy. „Dziennik Ustaw” nr 20, poz. 134.

<sup>12</sup> Zobacz J. J o Ń c z y k — *Główne kierunki rozwoju prawa w Polsce Ludowej*. „Czasopismo Prawno-Historyczne” 1963, z. 2, s. 77.

umowę o pracę, jak i wobec państwa, które na straży jej wykonania stawia określone sankcje prawne. Nadaje to charakterowi stosunków między pracownikiem a pracodawcą, i co za tym idzie — sytuacji pracownika, wyraźne cechy publicznoprawne, wydobywa społeczną wagę i znaczenie tych stosunków.

U podstaw kształtowania się sytuacji prawnej pracownika przedsiębiorstwa leżą założenia i zasady ogólne, wywierające zasadniczy wpływ na całokształt praw i obowiązków zarówno pracownika, jak i podmiotu zatrudniającego. Pierwsza z nich, to zasada swobody zawiązywania stosunku pracy i równości stron tego stosunku<sup>13</sup>. Pracownik zawiązuje umowę o pracę w sposób dobrowolny, a zawarty stosunek pracy jest nie jednostronnym stosunkiem prawnym o charakterze administracyjnym, lecz stosunkiem zobowiązaniowym, kształtowanym wolą stron stosunku pracy<sup>14</sup>. Oznacza to, że żadna ze stron nie może dokonywać zmiany istotnych elementów treści stosunku pracy w sposób niekorzystny dla drugiej strony bez jej zgody, a wszelkie tego rodzaju zmiany muszą być poprzedzone wypowiedzeniem dotychczasowych warunków.

Zasada druga stwierdza, że pracownik zobowiązuje się jedynie do należytego świadczenia pracy, a nie do z góry określonego jej rezultatu. Rezultat pracy pracownika zależy bowiem nie tylko od jego staranności i sumienności, lecz i od przyczyn, na które nie ma on wpływu (jakość surowca, technologia produk-

<sup>13</sup> Wypowiadane w naszym piśmiennictwie poglądy nadające podmiotowi zatrudniającemu charakter nadrzędny i podważające zasadę równości stron stosunku pracy nie znajdują w moim przekonaniu na gruncie obowiązujących przepisów dostatecznego uzasadnienia (zobacz I. Wolberg — *O metodzie prawnego uregulowania stosunków pracy*. „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1961, nr 11; Cz. Przymusiński — *Odpowiedzialność „organizacyjna” pracowników przedsiębiorstw uspołecznionych*. „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1962, nr 1).

<sup>14</sup> Zobacz Z. Salwa, W. Szubert, M. Świącicki — *Podstawowe problemy prawa pracy*, Warszawa 1957, s. 75; A. Walas — *Prawo wypowiedzenia umowy o pracę*, Kraków 1961, s. 26; M. Świącicki — *Umowa o pracę (istota i funkcje)*. „Studia i Materiały Instytutu Pracy” 1964, nr 1; W. Szubert — *Z problematyki socjalistycznego stosunku pracy*. „Państwo i Prawo” 1962, nr 3 oraz tegoż autora *O charakterze prawnym stosunku pracy*. „Państwo i Prawo” 1964, nr 7.



cji itp.) i nie może za nie ponosić odpowiedzialności<sup>15</sup>. Ryzyko związane z działalnością zakładu spoczywa na przedsiębiorstwie jako podmiocie zatrudniającym<sup>16</sup>.

Przedsiębiorstwo ponosi więc ryzyko związane z działaniem siły wyższej lub innych okoliczności uniemożliwiających świadczenie pracy przez pracownika, ryzyko związane z właściwym lub niewłaściwym doбором personelu i w następstwie tego skutki niezawinionych przez pracownika błędów w pracy, skutki błędów w organizacji procesu produkcyjnego, złej jakości lub niewłaściwości surowca, wad w wyposażeniu technicznym, wreszcie ryzyko związane z rezultatami działalności gospodarczej zakładu. Takie rozłożenie ryzyka powoduje, że pracownik zachowuje prawo do świadczeń ze strony zakładu pracy również wtedy, kiedy nie mógł świadczyć pracy mimo gotowości do jej pełnienia, jeżeli doznał przeszkody z przyczyn dotyczących pracodawcy, gdy rezultat jego pracy był nienależyty z przyczyn od niego niezależnych lub gdy działalność gospodarcza przedsiębiorstwa przynosi ujemne rezultaty.

Ryzyko związane z działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa jako całości ponosi pracownik jedynie jako członek załogi partycypujący w wypracowanym lub nie wypracowanym przez przedsiębiorstwo funduszu zakładowym.

Zasada trzecia, to zasada ekwiwalentności świadczeń, oznaczająca, że w zamian za świadczoną przez pracownika pracę, podmiot zatrudniający obowiązany jest do określonych świadczeń na rzecz pracownika. Socjalistyczne stosunki pracy nie sprowadzają się jednak tylko do wymiany dóbr materialnych między pracownikiem a podmiotem zatrudniającym, i to tylko takiego rodzaju i w takim wymiarze, do jakich formalnie się zobowiązano i jakie wynikałyby z zasady ekwiwalentności świadczeń. W stosunkach tych wzrasta bowiem obowiązek obu stron do dbałości o wzajemne interesy, a więc obowiązek pracownika do dba-

---

<sup>15</sup> Zobacz Z. Salwa — *Socjalistyczna dyscyplina pracy*, Warszawa 1962, s. 100.

<sup>16</sup> Zobacz w tej sprawie poglądy W. Szuberta i M. Świąćickiego wyrażone w pracy Z. Salwa, W. Szubert, M. Świąćicki — *Podstawowe problemy prawa pracy*, Warszawa 1957, s. 52 i 77.

łości o zakład pracy oraz obowiązek podmiotu zatrudniającego do dbałości o pracownika<sup>17</sup>.

Wywiera to wpływ na zasadę ekwiwalentności świadczeń powodując, że w określonych okolicznościach strony zobowiązane są do świadczeń wykraczających poza tę zasadę. Pracownik obowiązany jest do świadczenia pracy innego rodzaju lub w większym wymiarze, niż to wynika z umowy o pracę (np. w przypadku klęsk żywiołowych), przedsiębiorstwo zaś do wypłaty wynagrodzenia i innych świadczeń mimo nieświadczenia pracy ze strony pracownika (np. wskutek choroby, urlopu okolicznościowego).

Praca świadczona w ramach stosunku pracy jest pracą podporządkowaną, wykonywaną pod kierownictwem i na rzecz podmiotu zatrudniającego. Następną zasadą jest więc podporządkowanie pracownika poleceniom pracodawcy co do czasu, miejsca i sposobu świadczenia pracy oraz innych spraw dotyczących robót objętych umową.

Obowiązki pracowników w sposób ogólny określają przepisy ustawowe i inne akty prawne wyższego rzędu, a konkretyzują regulaminy pracy. Jednak nawet najdalej posunięty stopień konkretyzacji tych obowiązków nie może zastąpić potrzeby systematycznego kierowania i kontroli przebiegu pracy skoooperowanej. Należyty tok tej pracy wymaga bowiem bieżącego kierowania postępowaniem pracowników, dawania im odpowiednich wskazówek i poleceń co do miejsca, sposobu i metod wykonywania pracy. Podporządkowanie pracowników kierownictwu pracy jest więc nieodzownym elementem każdej pracy skoooperowanej. Różne natomiast mogą być cele tego podporządkowania, jego granice oraz stopień obiektywizacji. W socjalistycznych stosunkach podporządkowanie pracy podyktowane jest potrzebami prawidłowej organizacji pracy umożliwiającej wypełnianie zadań przedsiębiorstwa i nie oznacza bynajmniej swobody

---

<sup>17</sup> Stanowisko takie reprezentuje zarówno nauka prawa pracy, jak i orzecznictwo sądowe (zobacz *Podstawowe problemy prawa pracy*, s. 81; W. Szubert — *Z problematyki socjalistycznego stosunku pracy*. „Państwo i Prawo” 1961, nr 3, s. 454; orzeczenie Sądu Najwyższego z 13 stycznia 1959 r. OSPIKA 1960, z. 4, poz. 861).

w ustalaniu treści poleceń wydawanych przez kierownika, nie daje kierownictwu uprawnień do dowolnego kształtowania treści tych poleceń<sup>18</sup>.

W socjalistycznych stosunkach pracy podporządkowanie pracownika poleceniom kierownika jest ograniczone do ram określonych prawem, a polecenia te jedynie konkretyzują ogólniejsze dyspozycje zawarte w normach prawa. Kierownik jest tu przede wszystkim koordynatorem procesu pracy, kontroluje ją i konkretyzuje zgodnie z potrzebami z góry ustalone obowiązki pracownika, do których należytego przestrzegania zobowiązał się pracownik. Z zakreszenia granic podporządkowania wynika, że w przypadku, gdy polecenia kierownictwa pracy przekraczają te granice, tzn. zawierają nakazy wykraczające poza obowiązki ustalone w przepisach prawnych wyższego rzędu, regulaminie pracy lub umowie o pracę, pracownik ma prawo odmowy wykonania polecenia. W niektórych wypadkach pracownik ma nie tylko prawo, lecz również obowiązek niewykonania polecenia kierownika, mianowicie wówczas, gdy polecenie zawiera nakaz popełnienia czynu zabronionego pod groźbą kary. W przypadku takim wykonanie bezprawnego polecenia kierownika, wbrew spoczywającemu na pracowniku obowiązkowi odmowy jego wykonania, powoduje bezprawność działania samego pracownika i uniemożliwia powołanie się na to, że działał on na polecenie zwierzchnika.

Cechą charakterystyczną socjalistycznego stosunku pracy, oddziałującą na całokształt wzajemnych stosunków między podmiotem zatrudniającym a pracownikiem, jest udział związków zawodowych w ustalaniu treści praw i obowiązków pracowników, współdziałał w prawidłowym wprowadzaniu ich w życie oraz kontrola należytego stosowania norm ustawodawstwa pracy<sup>19</sup>. Przyczynia się to do lepszego uwzględnienia interesów pracowników oraz przeciwdziała jednostronności w działaniu

<sup>18</sup> Zobacz Z. Salwa — *Socjalistyczna dyscyplina pracy*, Warszawa 1961, s. 49.

<sup>19</sup> Zobacz A. Łopátka — *Państwo socjalistyczne a związki zawodowe*, Poznań 1962, s. 255 i nast.; A. Mirończuk — *Uprawnienia rad zakładowych*, Warszawa 1960, s. 21—56.

administracji przedsiębiorstw dając jednocześnie pracownikowi oparcie w przypadkach konfliktów z administracją. Znaczna część tych uprawnień ma przy tym, co posiada istotne znaczenie z interesującego nas punktu widzenia, dwojaki charakter. Są one bowiem z jednej strony uprawnieniami konkretnej instancji związkowej, zapewniającymi jej skuteczność działania i realny wpływ na decyzje dotyczące pozycji, warunków pracy i losów pracownika, z drugiej zaś — uprawnieniami pracowników, gwarantującymi im społeczną kontrolę decyzji podejmowanych w ich sprawie.

Faktyczne korzystanie z tych uprawnień oraz rzeczywisty wpływ na kształtowanie się stosunków między kierownictwem przedsiębiorstw a pracownikami układają się rozmaicie i zależą w dużym stopniu, zwłaszcza na szczeblu przedsiębiorstwa, od aktywności i autorytetu instancji związkowych. Niemniej jednak sam fakt wyposażenia związków zawodowych w szerokie uprawnienia w sferze stosunków pracy i możliwości skorzystania z nich w razie potrzeby wywiera określony wpływ na atmosferę i układ stosunków w przedsiębiorstwie.

Trzonem prawnego stosunku pracy, decydującym o sytuacji prawnej pracownika jako strony tego stosunku, jest ukształtowanie się wzajemnych praw i obowiązków podmiotu zatrudniającego i pracownika.

Należyte, odpowiadające socjalistycznym stosunkom społecznym, ustalenie treści tych obowiązków, ich jasne i precyzyjne sformułowanie ma niezmiernie istotne znaczenie dla prawidłowego wypełniania przez nie ich funkcji organizacyjnej, wychowawczej i ochronnej. Obowiązki te określają bowiem nie tylko pozycję pracownika w przedsiębiorstwie, lecz również w zasadniczy sposób oddziałują na zapewnienie należytego porządku pracy, kształtowanie świadomości i postępowania pracowników, rozwijając lub hamując rozwój społecznego podejścia do pełnionej pracy, poczucie współodpowiedzialności za działalność i rozwój zakładu. Mimo jednak znaczenia i wagi, jakie ma należyte unormowanie obowiązków stron stosunku pracy, obowiązki te nie zostały w naszym ustawodawstwie uregulowane zadowalająco. Ogólnikowość sformułowania tych obowiązków w aktach

ustawowych, niekiedy przestarzała ich konstrukcja, niedostateczne zharmonizowanie wewnętrzne oraz nieprecyzyjność i rozproszenie ich konkretyzacji w wielu aktach prawnych niższego rzędu<sup>20</sup> powodują — z jednej strony — różnorodność ich klasyfikacji w nauce prawa<sup>21</sup> i pewne rozbieżności co do zakresu ich treści, z drugiej zaś — utrudniają należytą ich znajomość i prawidłowe stosowanie.

Wstępując w prawny stosunek pracy z danym przedsiębiorstwem pracownik zobowiązuje się nie do świadczenia pracy w ogóle, lecz do świadczenia pracy w ramach określonego porządku prawnego, wyznaczającego zarówno obowiązki, jak i uprawnienia pracownika. Zobowiązany jest on więc do przestrzegania ustalonego czasu pracy poprzez stałe, punktualne stawianie się do pracy w określonym czasie, przestrzeganie ustalonej długości dnia pracy i ustalonego rozkładu czasu pracy. Punktualne stawienie się do pracy ma miejsce wówczas, gdy pracownik przybył do pracy nie tylko w oznaczonym czasie, lecz również w stanie umożliwiającym podjęcie i wykonywanie pracy. Przybycie natomiast do pracy w stanie nietrzeźwym lub wprowadzenie się w taki stan w czasie pracy jest równoznaczne w skutkach prawnych z samowolnym opuszczeniem pracy. Następnie pracownik jest zobowiązany do wykonywania określonej pracy w ciągu całego dnia roboczego w wymiarze odpowiadającym ustalonej dla danego stanowiska normy pracy.

W wypadku gdy praca umowna, normalnie wykonywana przez pracownika, nie wypełnia całkowicie jego dnia pracy, zwierzch-

---

<sup>20</sup> Zwracano na to wielokrotnie uwagę w literaturze prawa pracy (zobacz np. E. Modliński — *Podstawowe kierunki uporządkowania prawa pracy*. „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1959, nr 7/8; Z. Salwa — *Socjalistyczna dyscyplina pracy*, Warszawa 1961, s. 174 i nast.).

<sup>21</sup> Klasyfikacji takich dokonywali m.in. M. Świącicki — *Spółdzielczy stosunek pracy w spółdzielniach produkcyjnych rolnych*, Warszawa 1958, s. 82 i nast.; Z. Salwa — *Socjalistyczna dyscyplina pracy*, Warszawa 1961, s. 60 i nast.; K. Kąkol — *Ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków jako podstawa rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika*. „Państwo i Prawo” 1958, nr 1, s. 40 i nast.; H. Popławski — *Istota i treść podstawowych obowiązków pracowniczych*. „Państwo i Prawo” 1961, nr 6, s. 567.

nik ma prawo dać pracownikowi pracę dodatkową, odpowiadającą jego kwalifikacjom, a w wyjątkowych wypadkach i inną, z zagwarantowaniem jednak jego płacy podstawowej.

Pracę swoją pracownik winien wykonywać starannie i sumiennie, zgodnie z metodami wskazanymi przez zwierzchnika oraz obowiązującymi wymogami technicznymi, tak by dała ona należyte jakościowo efekty. W ramach powierzonej mu funkcji pracownik ma obowiązek dbać o interesy zakładu pracy, a w szczególności o należyty stan powierzonych mu maszyn, surowca i innych przedmiotów; chronić je przed uszkodzeniem, marnotrawstwem, zniszczeniem lub utratą. Pracownik obowiązany jest nie tylko do poszanowania oddanej mu w użytkowanie własności społecznej, lecz także do dołożenia z własnej inicjatywy wszelkich starań, by powierzone mu dobro nie było narażone na żadną szkodę.

Pracownik winien przestrzegać zasad bezpieczeństwa i higieny pracy używając zgodnie z przeznaczeniem urządzeń i środków ochrony osobistej, nie niszczyć ich i nie usuwać podczas pracy. Do obowiązków pracownika należy stosowanie bezpiecznych metod pracy, utrzymywanie w należytej czystości miejsca pracy, maszyn i sprzętu technicznego, należyte obchodzenie się z materiałami niebezpiecznymi i szkodliwymi, zachowanie należytej ostrożności w obchodzeniu się z ogniem, zawiadamianie bezpośrednich kierowników o spostrzeżonych oznakach niebezpieczeństwa oraz przestrzeganie wszelkich innych zasad zapewniających bezpieczeństwo i higienę pracy.

Jednym z istotnych elementów warunkujących należyty przebieg pracy i właściwą atmosferę w przedsiębiorstwie jest przestrzeganie przez pracowników określonych zasad zachowania się, zapewniających normalne warunki pracy. W szczególności pracownik obowiązany jest do uprzejmego odnoszenia się do przełożonych, podwładnych i współtowarzyszy pracy, do powstrzymywania się od krzyków, bójek itp. działań kolidujących z dążeniem do utrzymania atmosfery koleżeńskej współpracy.

Obowiązkom pracownika odpowiadają jego uprawnienia oraz obowiązki kierownictwa przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa względem pracownika. Zasadniczym uprawnieniem pracownika

jest prawo do otrzymania odpowiedniego, odpowiadającego umowie o pracę, zatrudnienia. Odpowiada mu obowiązek kierownictwa przedsiębiorstwa należytego zorganizowania miejsca pracy, zaopatrzenia w surowce i narzędzia oraz zapewnienia nieprzerwanej pracy na stanowisku roboczym. Świadczenie pracy jest bowiem nie tylko obowiązkiem, lecz również i uprawnieniem pracownika, zapewniającym mu rozwój jego kwalifikacji i otrzymanie odpowiedniego wynagrodzenia. Umożliwienie udziału we współzawodnictwie pracy, ruchu racjonalizatorskim, ułatwienie w zdobywaniu i podnoszeniu kwalifikacji są obowiązkiem spoczywającym na kierownikach pracy różnych szczebli.

Następnym uprawnieniem pracownika jest prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, eliminujących lub osłabiających szkodliwe oddziaływanie środowiska pracy na zdrowie pracownika oraz chroniących go przed zagrożeniem życia. Zapewnienie pracownikom bezpiecznych warunków pracy nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek podjęcia wszelkich środków przeciwdziałających możliwości wypadku przy pracy, zapewnienie natomiast higienicznych warunków pracy zobowiązuje do zapobiegania i zwalczania szkodliwego wpływu procesów produkcyjnych na zdrowie pracujących (poprzez właściwą wentylację, oświetlenie, temperaturę itd.). Uprawnienie do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy obejmuje prawo pracownika do pracy w warunkach zgodnych z przepisami bhp, przy maszynach i urządzeniach właściwie zabezpieczonych, do zaopatrzenia w środki ochrony osobistej, tj. odzież specjalną i sprzęt ochronny, w środki do mycia oraz w żywność ochronną. Uprawnienie to ma charakter jednostronny i bezwarunkowy i przysługuje pracownikowi niezależnie od tego, jak wypełnia on świadczenia, do których się zobowiązał.

Naruszenie przez przedsiębiorstwo obowiązków wynikających z przepisów o ochronie życia i zdrowia pracowników, i to zarówno dokonane przez osobę na kierowniczym stanowisku, odpowiedzialną za stan bhp, jak przez któregośkolwiek z pracowników, a powodujące w następstwie chorobę, niezdolność do pracy lub śmierć pracownika, rodzi dla pracownika i uprawnionych członków jego rodziny roszczenie o wynagrodzenie szkód ponie-

sionych z tego tytułu. Pracownik lub uprawniony członek rodziny może dochodzić od przedsiębiorstwa pełnego pokrycia poniesionych szkód i strat, a w szczególności zwrotu wartości poniesionych kosztów (np. leczenia), odpowiedniej renty i jednorazowego odszkodowania, a także w uzasadnionych przypadkach domagać się zadośćuczynienia za doznaną krzywdę.

Za świadczoną pracę pracownikowi przysługuje wynagrodzenie według ilości i jakości świadczonej pracy. Jest ono istotnym, a jednocześnie niezbędnym elementem każdego stosunku pracy, albowiem w naszych warunkach ustrojowych bezpłatne świadczenie pracy jest niedopuszczalne<sup>22</sup>, a zobowiązanie się do bezpłatnego świadczenia pracy w ramach stosunku pracy jest z mocy samego prawa nieważne<sup>23</sup>. Wynagrodzenie to winno być wypłacane w formie pieniężnej<sup>24</sup> w terminach ściśle określonych. Zmiana warunków wynagrodzenia na niekorzyść pracownika może być dokonana jedynie za wypowiedzeniem dotychczasowych warunków. Dokonywanie potrąceń z wynagrodzenia pracownika bez jego zgody możliwe jest tylko w przypadkach ściśle określonych w przepisach prawa. Zapewnienie możliwości pełnienia pracy w sposób ciągły, w warunkach odpowiadających wymogom bezpieczeństwa i higieny pracy, oraz wypłata wynagrodzenia nie wyczerpują jednak obowiązków podmiotu zatrudniającego w stosunku do pracownika. Na przedsiębiorstwie ciąży bowiem i inne obowiązki, takie jak obowiązek udzielania pracownikowi corocznego płatnego urlopu, urlopów okolicznościowych i zwolnień od pracy dla załatwienia ważnych spraw osobistych lub rodzinnych, wypłata wynagrodzenia w okresach powołania na ćwiczenia wojskowe, choroby i odosobnienia lekarskiego z powodu choroby zakaźnej, tymczasowego aresztowania

<sup>22</sup> Podkreślił to parokrotnie w swych orzeczeniach Sąd Najwyższy (zobacz orzeczenie Sądu Najwyższego z 7 listopada 1950 r. C 162/50 z 5 czerwca 1957 r., nr Cr 360/57. *Prawo pracy*, t. I, Warszawa 1959, s. 127).

<sup>23</sup> Artykuł 442, § 1 kodeksu zobowiązań.

<sup>24</sup> Obowiązek wypłaty wynagrodzenia pieniężnego w gotówce zawierają postanowienia kodeksu zobowiązań (art. 450) i obydwu rozporządzeń o umowie o pracę (art. 13 dla pracowników umysłowych i art. 22 dla robotników). Przepisy te są normami bezwzględnie obowiązującymi i nie mogą być zmienione umową.



i szereg innych obowiązków mających na celu ochronę materialnych i osobistych praw pracownika, które można określić ogólnym mianem dbałości o interesy pracownika.

Z faktu zatrudnienia w charakterze pracownika wyrastają wreszcie uprawnienia samego pracownika i członków jego rodziny do świadczeń z ubezpieczenia społecznego nie tylko w czasie trwania stosunku pracy, lecz również przez określony czas lub bezterminowo po rozwiązaniu tego stosunku. Do uprawnień tych należy zwłaszcza prawo do pomocy lekarskiej i innych świadczeń w naturze oraz prawo do zasiłków i rent. Zabezpieczają one pracownikowi byt w wypadku choroby, niezdolności do pracy lub starości oraz członkom rodziny w razie utraty żywiciela.

Przy charakterystyce sytuacji prawnej pracownika jako pracownika nie można pominąć tak istotnego dlań uprawnienia, jak prawo do trwałości istniejącego stosunku pracy. Znaczenie tego uprawnienia wynika z faktu, że rozwiązanie istniejącego stosunku pracy nie tylko pozbawia pracownika miejsca pracy i źródła zarobkowania, lecz również likwiduje wszelkie jego uprawnienia wynikające z faktu pozostawania członkiem załogi danego przedsiębiorstwa. Uprawnienie to wyraża się w ograniczeniu możliwości rozwiązania z nim umowy o pracę bez wypowiedzenia do ściśle określonych przyczyn przy poddaniu zasadności skorzystania z tego trybu rozwiązania umowy ocenie właściwej instancji związków zawodowych i następczej kontroli komisji rozjemczej lub sądu; w zakazie wypowiedzenia umowy o pracę w okresach urlopu, choroby, usprawiedliwionej nieobecności w pracy i innych; w korzystaniu przez podmiot zatrudniający z prawa rozwiązania umowy o pracę za wypowiedzeniem zgodnie ze społeczno-gospodarczym przeznaczeniem tego prawa i zasadami współżycia społecznego. Nie są to jednak ograniczenia gwarantujące w sposób zadowalający i powszechny trwałość stosunku pracy pracowników. W dalszym ciągu bowiem dominującą zasadą w zakresie rozwiązywania umów o pracę pozostaje zasada swobody wypowiedzenia umowy o pracę przez podmiot zatrudniający, zezwalająca na wypowiedzenie tej umowy bez potrzeby motywacji podjętej decyzji i uniemożliwiająca kon-

trolę jej zasadności przez komisje rozjemcze lub sąd. Osłabia to niewątpliwie pozycję pracownika w przedsiębiorstwie, podważając jednocześnie jego usytuowanie jako współgospodarza i pozostając w sprzeczności z poczuciem prawnym pracowników i ich przywiązaniem do „swojego” zakładu pracy. W dalszym ciągu pozostaje więc aktualny postulat — wielokrotnie podnoszony w nauce prawa pracy<sup>25</sup> — zwiększenia trwałości stosunku pracy pracowników przez ustalenie katalogu przyczyn uzasadniających wypowiedzenie umowy pracownikowi i poddania decyzji w tej sprawie kontroli instancji związkowych.

Uprawnienia pracownika kształtujące jego sytuację prawną jako członka załogi dotyczą zarówno spraw o charakterze majątkowym, jak i sfery organizacyjnej, oddziałującej na jego sytuację jako członka załogi i jako pracownika. Charakter tych uprawnień jest niejednolity. Jedne z nich wynikają z obowiązku dbałości przedsiębiorstwa o swoich pracowników, stanowiąc uprawnienie załogi jako całości i nie stwarzając praw podmiotowych indywidualnym pracownikom, inne wynikają z pozycji pracownika jako współgospodarza, stwarzając mu prawo bezpośredniego lub pośredniego, poprzez wybrane przez niego organy, wpływu na działalność przedsiębiorstwa oraz na kształtowanie elementów majątkowych i organizacyjnych stosunku pracy wszystkich pracowników.

Do obowiązków przedsiębiorstwa wynikających z dbałości o pracowników, formułowanych przede wszystkim w układach zbiorowych pracy, należy zapewnienie załodze urządzeń socjalnych i kulturalnych, jak przyzakładowa placówka służby zdrowia, żłobek, przedszkole, świetlica, boisko sportowe, kolonie letnie dla dzieci pracowników, własne ośrodki wypoczynkowe, a także stołówki, bufety itp. Przedsiębiorstwo zobowiązane jest zapewnić tym placówkom odpowiednie warunki lokalowe i wy-

---

<sup>25</sup> Zobacz A. Walas — *Prawo wypowiedzenia umowy o pracę*, Kraków 1961, s. 112 i nast. oraz s. 134 i nast.; M. Święcicki — *Racjonalna polityka kadrowa a prawo wypowiedzenia umowy o pracę*, „Prawo i Życie” 1961, nr 25; W. Masewicz — *W poszukiwaniu środków ochrony przed społecznie niesłusznym zwolnieniem z pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1962, nr 1.

posażenie, a także ponosić koszty związane z ich utrzymaniem (światła, opału, czynszu, remontów). Są to obowiązki przedsiębiorstwa wobec załogi, a nie wobec poszczególnych pracowników. Korzystanie z tych urządzeń wynika z przynależności do załogi i nie stwarza poszczególnym pracownikom roszczeń o charakterze podmiotowym. Dochodzenie wykonania przez przedsiębiorstwo tych obowiązków należy do rady zakładowej, jako organu reprezentującego załogę<sup>26</sup>.

Uprawnienia pracownika jako współgospodarza zakładu pracy dające mu możliwość bezpośredniego lub pośredniego wpływu na działalność przedsiębiorstwa wynikają z uprawnień konferencji samorządu robotniczego, rady robotniczej i rady zakładowej oraz faktu, że wybiera on te organy i może być wybrany do nich. Wpływ ten zapewnia mu też udział w różnych naradach produkcyjnych. Dotyczy on różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Jedna sfera oddziaływania dotyczy działalności produkcyjnej zakładu i kierunków dalszego jego rozwoju, wywierając jedynie ogólny wpływ na sytuację pracownika, przede wszystkim jako członka załogi. Druga wkracza już bezpośrednio w kształtowanie się indywidualnej sytuacji poszczególnego pracownika, oddziałując na materialne i organizacyjne elementy jego stosunku pracy.

Udział w naradach produkcyjnych pozwala pracownikowi wpływać na poprawę organizacji pracy, podnoszenie jej wydajności, polepszenie jakości produkcji, lepsze wykorzystanie surowca, maszyn i urządzeń, a więc na czynniki decydujące o wynikach działalności przedsiębiorstwa i w konsekwencji o wielkości funduszu zakładowego i możliwości zaspokajania potrzeb socjalno-kulturalnych załogi. W oparciu o uprawnienia konferencji samorządu robotniczego pracownik wywiera bezpośredni lub pośredni wpływ na ustalanie zasadniczych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa i usprawnianie jego działalności gospodarczej, a także na sprawowanie nadzoru i kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa, współdecydując w zasadni-

---

<sup>26</sup> Zobacz W. Szubert — *Układy zbiorowe pracy*, Warszawa 1960, s. 279.

czych sprawach określających sytuację przedsiębiorstwa i jego załogi.

Tą samą drogą wpływa pracownik na zasady podziału funduszu zakładowego, ustalanie regulaminu premiowania z tego funduszu oraz określanie w regulaminach pracy porządku pracy w zakładzie, kształtując majątkowe i organizacyjne elementy stosunku pracy każdego pracownika.

Istotny wpływ na sytuację pracownika wywiera działalność rady zakładowej. Poprzez udział w radzie zakładowej lub organach i komisjach podporządkowanych radzie (społeczna inspekcja pracy, komisja ochrony pracy, komisja socjalno-bytowa) pracownik oddziałuje bezpośrednio na zapewnienie przestrzegania przez kierownictwo przedsiębiorstwa różnych szczebli wymogów bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie, na prawidłowość decyzji w sprawie rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia, a także w niektórych przedsiębiorstwach (np. resortu chemii) — z mocy układów zbiorowych pracy — również rozwiązania umowy o pracę za wypowiedzeniem.

Szczególnie istotne znaczenie z interesującego nas punktu widzenia ma współdziałanie rady zakładowej w podejmowaniu decyzji o rozwiązaniu umowy o pracę. Jest on bowiem jednym z elementów współdziałania pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a jednocześnie jedną z gwarancji zapewnienia trwałości stosunku pracy. Stabilizuje on sytuację pracownika, nie dopuszczając do zerwania z przyczyn społecznie nie uzasadnionych więzi, jaka go łączy z przedsiębiorstwem. Współdziałanie ten przejawia się w wyrażaniu zgody na rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia wskutek ciężkiego naruszenia przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych, na wyrażaniu opinii we wszystkich innych przypadkach rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia oraz na współdziałaniu rady zakładowej przy podejmowaniu decyzji o wypowiedzeniu umowy o pracę. Charakter prawny wskazanych form współdziałania rady zakładowej w podejmowaniu decyzji o rozwiązaniu umowy o pracę nie jest jednolity. Wymagana przy rozwiązywaniu umów o pracę bez wypowiedzenia zgoda lub opinia rady zakładowej nie wiąże kierownictwa zakładu pracy i nie czyni decyzji o rozwiązaniu

umowy nieważną. Jednakże brak zgody rady zakładowej czyni decyzję o rozwiązaniu umowy wadliwą i stwarza podstawę do wystąpienia pracownika do komisji rozjemczej lub sądu z roszczeniem o przywrócenie do pracy na poprzednio zajmowane stanowisko lub o odszkodowanie. Natomiast rola opinii polega przede wszystkim na oddziaływaniu faktycznym, na sile przedstawionej argumentacji. Również negatywne stanowisko rady zakładowej w sprawie rozwiązania umowy o pracę za wypowiedzeniem nie powoduje w zasadzie nieważności wypowiedzenia ani nie stwarza podstaw do roszczeń ze strony pracownika. W niektórych jednak przypadkach, z mocy postanowień układów zbiorowych pracy<sup>27</sup>, wypowiedzenie umowy o pracę wymaga dla swej ważności zgody rady zakładowej, a jej brak czyni wypowiedzenie bezskutecznym. Wypowiedzenie takie może wywierać skutki prawne jedynie w przypadku, gdy wskutek odwołania kierownika zakładu pracy od decyzji rady zarząd okręgowy związku zawodowego wyrazi zgodę na rozwiązanie umowy. Mimo zróżnicowania stopnia wpływu rady zakładowej na decyzję o rozwiązaniu istniejącego między przedsiębiorstwem a pracownikiem stosunku pracy, współdziałanie to jest istotnym elementem sytuacji prawnej pracownika w przedsiębiorstwie.

Przedstawiony obraz sytuacji prawnej pracownika w przedsiębiorstwie byłby jednak niepełny, gdybyśmy pominęli wpływ, jaki wywiera na nią faktyczna działalność organizacji partyjnej, rady zakładowej, rady robotniczej i innych organizacji działających w przedsiębiorstwie. Działalność ta, aczkolwiek nie zawsze wsparta odpowiednimi uprawnieniami prawnymi, decyduje bowiem o atmosferze panującej wewnątrz przedsiębiorstwa, o kształtowaniu się stosunków międzyludzkich, o właściwej realizacji tych wszystkich uprawnień, jakie przysługują pracownikowi zarówno jako pracownikowi, jak też jako członkowi załogi.

---

<sup>27</sup> Na przykład układu zbiorowego pracy dla przemysłu lekkiego z 1 grudnia 1957 r. oraz układu zbiorowego pracy dla pracowników terenowego przemysłu lekkiego z dnia 1 lipca 1957 r.

Aleksander Matejko

## ORGANIZACJA NIEFORMALNA PRZEDSIĘBIORSTWA

### 1. WPROWADZENIE

Cechą szczególną naszych przedsiębiorstw jest m. in. organizacja nieformalna, przez którą rozumiemy całokształt tych elementów organizacji społecznej<sup>1</sup>, które nie zostały sformalizowane. Dysponujemy dotychczas stosunkowo niewielką wiedzą na ten temat, gdyż istniejące studia dotyczą tylko pojedynczych przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Temat zasługuje zaś na gruntowne zbadanie, które pozwoliłoby lepiej niż dotychczas poznać społeczny mechanizm funkcjonowania przedsiębiorstw.

---

<sup>1</sup> Przez organizację społeczną rozumiemy zbiór zasad, według których funkcjonuje system społeczny — w danym przypadku system społeczny przedsiębiorstwa — realizując właściwe mu cele. Omawiane zasady określają zestaw elementów systemu, zakres dowolności przysługujący każdemu z nich, wzajemne stosunki między podmiotami systemu, realizację zadań przypadających podmiotom, sposób wypełnienia przez system jego podstawowych funkcji, sprawowanie władzy wewnątrz systemu oraz krystalizację właściwej mu kultury społecznej. Charakter organizacji społecznej danego systemu wiąże się ściśle z kontekstem społeczno-gospodarczym, w którym występuje system, i od którego jest uzależniony jego byt (zobacz A. Matejko — *Organizacja jako przedmiot studiów socjologicznych*. „Problemy Organizacji” 1964, nr 2; A. Matejko — *Socjologia zakładu pracy*, Warszawa 1961).

<sup>2</sup> Zobacz S. Kowalewska — *Psychospołeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wrocław 1962; K. Doktor — *Przedsiębiorstwo przemysłowe*, Warszawa 1964; A. Stojak — *Studium o górnikach kopalni „Janina” w Libiążu 1905—1960*, Łódź 1964; A. Matejko — *Hutnicy na tle ich środowiska pracy*, Katowice 1964.

Studia nad organizacją nieformalną przedsiębiorstw stają się szczególnie aktualne w dobie zmian w systemie planowania i zarządzania uchwalonych przez IV Plenum KC PZPR. Rozszerzenie inicjatywy przedsiębiorstwa w zakresie planowania (tzw. plany alternatywne), ograniczenie liczby dyrektywnych wskaźników, położenie wydatnego nacisku na rentowność przedsiębiorstwa, zachęcanie przedsiębiorstw do własnej inicjatywy w zakresie koordynacji branżowej i terenowej, stworzenie ogólnych warunków sprzyjających inicjatywie przedsiębiorstwa w zakresie racjonalizacji jego stosunków wewnętrznych — wymagają, aby przedsiębiorstwo stanowiło należycie skonsolidowany organizm nie tylko techniczno-ekonomiczny, ale również psychospołeczny. Trudno sobie wyobrazić, aby wymienione zmiany w planowaniu i zarządzaniu łatwo mogły przynieść oczekiwane pozytywne rezultaty w przedsiębiorstwach nacechowanych: silnymi wewnętrznymi konfliktami, brakiem wzajemnego zaufania między kierownictwem i ogółem podwładnych, biernością nabierającą cech swoistej tradycji miejscowej, długoletnim nawykiem unikania jakiegokolwiek ryzyka i świadomego wyboru łatwizny.

Zmierzając do ożywienia inicjatywy gospodarczej przedsiębiorstw, musimy jednocześnie troszczyć się o zaistnienie w nich takiego układu stosunków międzyludzkich, który sprzyjałby wspomnianej inicjatywie, nie zaś hamował ją. Rzecz w tym, aby przedsiębiorstwa były systemami dostatecznie podatnymi na innowację<sup>3</sup>, otwartymi dla reform, dostatecznie skonsolidowanymi dla ich wprowadzania w życie.

Rozważając stan organizacji nieformalnej w przedsiębiorstwach wybiegamy poza schematy organizacyjne, regulaminy pracy itp. cenne skądinąd dokumenty, aby przyjrzeć się konkretnym ludziom, stosunkom między nimi, więziom i konfliktem charakteryzującym różne odłamy społeczności pracowniczej.

Spółeczność ta jest nam coraz lepiej znana. Wiemy już dość dużo o składzie demograficznym, zawodowym i kwalifikacyjnym

<sup>3</sup> Zobacz szerzej na ten temat A. Matejko — *Wprowadzanie innowacji w środowisku pracy* w zbiorze *Socjologiczne problemy przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1965.

pracowników rozmaitych branż przemysłu<sup>4</sup>, o specyficznej sytuacji zawodowej kobiet pracujących<sup>5</sup>, o wielkim napływie ludzi ze wsi do załóg fabrycznych<sup>6</sup>, a nawet o przestępczości gospodarczej<sup>7</sup>. Natomiast ciągle jeszcze stanowczo za mało wiemy o klimacie stosunków międzyludzkich, o czynnikach społeczno-kulturowych zbliżających do siebie jednych członków załogi, a oddalających innych. Wiedząc o doniosłym znaczeniu stosunków przełożony—podwładny, jednocześnie dysponujemy stosunkowo ubogim materiałem empirycznym na ten temat<sup>8</sup>.

Zadaniem niniejszego szkicu jest właśnie wyliczenie szeregu problemów wylaniających się na tle organizacji nieformalnej przedsiębiorstwa, a mających znaczenie dla jego zdolności do podjęcia inicjatywy gospodarczej. Przykłady, które przytaczamy, pochodzą z obserwacji i spostrzeżeń słuchaczy warszawskiego WUML, gromadzonych pod kierunkiem autora z okazji zajęć ćwiczeniowych dotyczących socjologii przemysłu.

Studia organizacji nieformalnej przedsiębiorstwa są u nas dopiero w załążku i dlatego ten szkic bynajmniej nie rości pretensji do wyczerpania bogatego tematu.

## 2. KRYSTALIZACJA WIĘZI

Z socjologicznego punktu widzenia przedsiębiorstwo przedstawia sieć różnorodnych więzi, zależności wzajemnych między ludźmi na gruncie realizowania przez nich określonych wartości społecznych w ramach danego systemu społecznego przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Wartością wiążącą ludzi ze sobą jest zazwyczaj przede

<sup>4</sup> Zobacz S. W id e r s z p i l — *Skład polskiej klasy robotniczej*, Warszawa 1965.

<sup>5</sup> Zobacz J. W a l u k — *Praca i płaca kobiet w Polsce*, Warszawa 1965.

<sup>6</sup> Zobacz M. P o h o s k i — *Migracje ze wsi do miast*, Warszawa 1964.

<sup>7</sup> Zobacz I. M a j c h r z a k — *Pracownicze przestępstwo gospodarcze i jego sprawca*, Warszawa 1964.

<sup>8</sup> Zobacz M. K o r n i ł o w i c z — *Przełożeni i podwładni*. „Problemy Organizacji” 1965, nr 4.

<sup>9</sup> Szerzej na temat systemu społecznego i więzi społecznych zobacz A. M a t e j k o — *Układ stosunków i więzi społecznych w zakładzie pracy*. „Studia Socjologiczne” 1965, nr 1.



wszystkim wspólna praca. Jej funkcja więziotwórcza jest wysoce wszechstronna. Sąsiedowanie przy pracy, pomoc wzajemna, porozumiewanie się w związku z pracą, tym bardziej zaś wypełnianie wspólnych zadań służbowych *lege artis* — mniej lub bardziej mocno spajają ludzi ze sobą. Trzeba zbiorowymi siłami pokonywać trudności<sup>10</sup>, bronić wspólnych interesów. Reakcje obronne stanowią z reguły silny bodziec do krystalizacji więzi między ludźmi o zagrożonych interesach<sup>11</sup>. Walka o tzw. sprawiedliwość — różnie pojmowaną<sup>12</sup> — daje okazję do jednoczenia sił. Tam, gdzie zachodzi konflikt interesów, jest i okazja do polaryzacji więzi w ramach grup konfliktowych (kompetentni — niekompetentni, uprzywilejowani — wyzuci itd.). Podobieństwo w posiadaniu pewnych istotnych społecznie cech (wiek, staż pracy, pozycja społeczna, dochód, pochodzenie społeczne, płeć i inne) z reguły zbliża ludzi je posiadających, a jednocześnie oddala od ludzi o cechach odmiennych. Wspólne zainteresowania ułatwiają porozumienie się, dają okazję do interakcji, a zarazem zbliżają (np. przez wspólne kultywowanie określonego hobby).

*Organizacja formalna*<sup>13</sup> stwarza ramy krystalizacji rozlicz-

<sup>10</sup> W dziale finansowo-księgowym jednego z przedsiębiorstw kolejowych zaobserwowano, że najbardziej zżyci są ze sobą pracownicy sekcji księgowości materiałowej. Podłożem są trudności w pracy związane z nieregularnym wpływem dokumentów dotyczących zużycia materiałów przez działy produkcyjne. Tylko bardzo harmonijna współpraca, zresztą zaaranżowana umiejętnie i taktownie przez kierownika sekcji, umożliwia wywiązanie się z obowiązków. I tak zresztą trzeba pracować w godzinach nadliczbowych, które nie są osobno wynagradzane, a tylko zwracane w ekwiwalencie wolnego czasu.

<sup>11</sup> Taka więź cechuje np. pracowników działu finansowo-księgowego tam, gdzie ten ostatni jest traktowany przez kierownictwo jako swoiste zło konieczne.

<sup>12</sup> Na przykład zespoły ubiegające się u przełożonego o przydział koryzystnych robót mają nieraz bardzo odmienne zdanie na temat sprawiedliwości podziału robót. To samo dotyczy podziału premii.

<sup>13</sup> Przez organizację formalną rozumiemy tu za J. Zieleniewskim „...określony system znaków językowych (wyrazów i wyrażeń mówionych lub pisanych) albo innych znaków rysunkowych, w których sformułowano cele instytucji najwyraźniej uświadomione i najistotniejsze (w rozumieniu formułującego) elementy układu stosunków organizacyjnych” (J. Zieleniewski — *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1964, s. 148).

nych więzi. Zaliczenie pracowników do poszczególnych działów stanowi podstawę całego szeregu więzi i dystansów charakteryzujących personel przedsiębiorstw. Każdy dział reprezentuje pewien stopień wewnętrznej solidarności oraz świadomości partykularnych interesów. Rozdział kompetencji między rozmaite ogniwa administracyjne i społeczno-polityczne zakreśla sferę wpływów, zależnie od interesów, ambicji jednostkowych lub grupowych, które wspomniana sfera zaspokaja albo nie. Na przykład naczelny dyrektor jest zainteresowany w rozszerzeniu sfery swych wpływów w stosunku do głównego inżyniera. W tym celu szuka poparcia u pracowników działu produkcji, nie przyjmujących chętnie ingerencji fachowców ze służb funkcjonalnych, którzy przewyższają ich kwalifikacjami. Ci zaś ostatni, skupiając się wokół naczelnego inżyniera, jednocześnie zabiegają o umocnienie swej pozycji w zakładzie, zanizonej już choćby z tego powodu, że pracownicy produkcji przy dużo niższych kwalifikacjach zarabiają nieraz więcej.

*Charakter produkcji* ma duży wpływ na oblicze grup krystalizujących się na podstawie wspólnej pracy. Przy pracy atrakcyjnej tylko ze względu na łatwość tworzą się grupy unikające pogorszenia warunków płacowych. Ponieważ sama praca nie daje tu zadowolenia, dominuje wyraźny wspólny interes, który bynajmniej nie stwarza podstawy do krystalizacji jakiejś mocniejszej więzi grupowej. Grupy więc względnie łatwo powstają i rozpadają się, zależnie od zmiennych konstelacji płacowych. Im mniej okazji mają ludzie do stykania się ze sobą w trakcie pracy, tym większa jest doraźność grup, które oni tworzą.

Natomiast przy pracy wymagającej kwalifikacji, sam wykonywany *zawód* stwarza względnie stałą i szeroką płaszczyznę porozumienia oraz łączności wzajemnej. Zawodowcy odcinają się od niezawodowców, dążą do utrwalenia swej pozycji i roli w przedsiębiorstwie nie tylko jako określone jednostki, lecz jednocześnie jako przedstawiciele określonego fachu. Łączy ich wspólne zainteresowanie zawodem, dbałość o jego prestiż w środowisku.

Więź wspólnej pracy utrwała się w świadomości pracowników także przez *wspólne spędzanie chwil wolnych* podczas pracy.

Nieraz obserwuje się, jak pracownicy, zwłaszcza robotnice, spędzają przerwy śniadaniowe w takim samym składzie, w jakim pracują.

Istnienie *więzi koleżeńskich* znakomicie ułatwia realizację wszelkich spraw, które inaczej mogłyby stanowić źródło licznych sporów i nieporozumień. Na przykład w biurze w okresie szczególnie wytężonej pracy jedna z pracownic musiała zwolnić się okresowo z powodu choroby dzieci. Gdyby nie mocne więzie koleżeńskie, powstałby spór, kto ma za nią pracować. Ale sprawa została szybko rozstrzygnięta. Osoba ciesząca się w dziale dużym autorytetem społecznym zaofiarowała swą pracę, a wtedy cały zespół samorzutnie postanowił rozłożyć dodatkową pracę na wszystkich członków, domagając się, co więcej, aby nieobecna koleżanka uczestniczyła w nagrodzie, ze względu na swą ciężką sytuację materialną.

Organizacja nieformalna, wyrażająca się w istnieniu więzi i grup nie przewidzianych w oficjalnym schemacie organizacyjnym, ułatwia kontakt wzajemny, pozwala na rozwiązanie od ręki mnóstwa problemów, załatwia opanowanie sytuacji nieprzewidzianych, przede wszystkim zaś zapewnia ludziom ład ról społecznych, ułatwiający im wzajemną identyfikację pod względem prestiżowym. Stąd ludzie z reguły skłonni są nawiązywać więzie ze swymi współtowarzyszami pracy i cenią je sobie, liczą się z nimi, a nawet gotowi są ponieść pewne straty, byle tylko należeć do określonych grup<sup>14</sup>. Kto świeżo wchodzi do danej społeczności zakładowej, ten z reguły stara się rozpoznać istniejący układ więzi, dostosować się do oczekiwań grupowych, wkupić się postępowaniem zgodnym z tymi oczekiwaniami.

Znaczenie organizacji nieformalnej można dostrzec szczególnie wyraźnie z okazji wszelkiego rodzaju innowacji mających istotne znaczenie dla personelu zakładu (np. z okazji wprowadzenia nowych norm, łączenia zakładów lub ich dzielenia, przy-

<sup>14</sup> Na przykład w jednym z przedsiębiorstw stwierdzono, że pracownicy mniej chętnie pracują w oddziałach nowych, gdzie stanowiska robocze są od siebie dość oddalone, aniżeli w starych, mniej zmechanizowanych, gdzie ludzie pracują pospołu i gdzie istnieją między nimi tradycyjnie silne więzie.

działu nagród itd.). Aktualizują się wtedy sprzeczne interesy, wzmaga się działanie poszczególnych grup pracowniczych. Na przykład w przypadku połączenia dwóch przedsiębiorstw długo nieraz utrzymuje się nieformalny podział na dwie społeczności pracownicze, zabiegające o wzmożenie własnych wpływów, a ograniczenie cudzych.

W przedsiębiorstwach nowo powstających bardzo wyraźnie występują procesy formowania nowej społeczności. Wypełnia się ona różnymi grupami mającymi własne oblicze i określone interesy. Jedne grupy powstają na gruncie wspólnych przynosin z innego zakładu, drugie na tle wspólnego losu (np. grupa byłych wojskowych). Zagrożeni w swej egzystencji, nieraz dość boleśnie przeżywający utratę dotychczasowego stanowiska i zawodu, wchodząc w obce sobie środowisko — wspierają się nawzajem i reprezentują tym samym pewną siłę — tym znacznie-szą, im mniej dane środowisko jest jeszcze skonsolidowane.

Wśród masy biernej (np. kobiecej), nie zorganizowanej, grupy świadome swych celów łatwo potrafią zająć kluczowe pozycje. Tak było np. w jednej z fabryk przemysłu elektronicznego, gdzie przy produkcji taśmowej pracują głównie kobiety. Mężczyźni, bardziej wykwalifikowani i ambitni, zajęli najdogodniejsze stanowiska i porozumieli się co do tego, że trzeba dbać o utrzymanie norm (a więc i zarobków) na możliwie korzystnym dla nich poziomie.

### 3. UKŁAD GRUP

Sieć więzi występujących w zakładzie pracy stanowi podstawę krystalizacji rozmaitych grup pracowniczych, które wyrażają podział załogi według rozmaitych kryteriów (zobacz schemat). W danej sytuacji jedne kryteria nabierają większej wagi niż w innych, np. staż pracy ma z reguły większą wagę w przemyśle o względnie niskim poziomie technicznym, aniżeli w przemyśle nowoczesnym, kładącym nacisk na wykształcenie<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Zobacz *Człowiek i technika współczesna (wybór)* pod red. A. Matejki, Warszawa 1964.

Wpływa to na wzajemny stosunek poszczególnych grup pracowniczych: niektóre z nich stają się ważniejsze, wyższe prestiżowo od innych.

*Przykładowy schemat podziału załogi przedsiębiorstwa przemysłowego według różnych kryteriów*

1. **Kwalifikacje:** personel inżyniersko-techniczny różnych stopni, personel administracyjny różnych stopni, robotnicy o kwalifikacjach rzemieślniczych, robotnicy wykwalifikowani, robotnicy pomocniczy, stażyści i praktykanci.

2. **Wykształcenie:** personel z wyższym wykształceniem nie ukończonym, personel z wykształceniem podstawowym ukończonym, personel z wykształceniem podstawowym nie ukończonym.

3. **Pochodzenie społeczne:** robotnicy, chłopci, chłopci-robotnicy, rzemieślnicy najemni, drobnomieszczaństwo i inne.

4. **Miejsce zamieszkania:** zamieszkali na miejscu, dojeżdżający, osiedleni w hotelu robotniczym, zamieszkali w mieszkaniach służbowych.

5. **Staż:** zawodowy, zakładowy, wydziałowy, zespołowy; długoletni, paroletni, krótkotrważy.

6. **Zainteresowania zawodowe:** przywiązanie do zawodu, etyka zawodowa, racjonalizatorstwo, sukces zawodowy.

7. **Zainteresowania pozazawodowe:** rodzina, sport, alkohol, zabawa, literatura.

8. **Aktywność społeczno-zawodowa:** wynalazczość, racjonalizatorstwo, dokształcanie się, udział w zebraniach oświatowych.

9. **Aktywność społeczno-polityczna:** naczelny aktyw (sekretarz POP, przewodniczący rady zakładowej i przewodniczący koła ZMS, przewodniczący komisji POP, najaktywniejsi członkowie komitetu zakładowego i rady zakładowej), średni aktyw (pozostali członkowie komitetu zakładowego, rady zakładowej i ich komisji, aktywiści OOP, Ooz i ZMS), niższy aktyw (grupowi i mężowie zaufania), szeregowi członkowie PZPR, członkowie stronnictw, bezpartyjni.

10. **Aktywność pozazawodowa:** sport, wędkarstwo, turystyka, nauka, gospodarka rolna.

11. **Stabilizacja w miejscu pracy:** pełne związanie z zakładem, związanie tylko doraźne, związanie okresowe.

12. **Lokalizacja organizacyjna:** przynależność do określonego działu, wydziału, zespołu.

Układ grup danej społeczności zakładowej charakteryzuje się mniejszą lub większą stabilnością i harmonią, co ma wręcz zasadniczy wpływ na stosunki międzyludzkie w zakładzie. Wszelkie

zmiany w produkcji, organizacji i załodze przedsiębiorstwa łączą się z przetasowaniem grup, powodującym zachwianie dotychczasowej równowagi. Na przykład wzmożony napływ kadr o wykształceniu wyższym obniża dotychczasową pozycję starych praktyków, budząc nieraz u tych ostatnich reakcję obronną. Zwiększenie wymagań produkcyjnych lub przeniesienie nacisku z jednych na inne, powodują automatyczny wzrost znaczenia pewnych grup zawodowych. Zwiększone zapotrzebowanie na siłę roboczą wzmaga napływ do zakładu ludzi pozbawionych tradycji przemysłowych, przede wszystkim ze wsi.

Pracownicy nie akceptują takich zmian bez oporów. Grupy zagrożone w dotychczasowej pozycji bronią się przed zmianą, jeśli nie czynnie, to co najmniej biernie — nie chcąc zaakceptować nowej hierarchii prestiżu grupowego. Dlatego zmiany tej hierarchii następują wolniej od zmian faktycznego układu stosunków.

Wzajemne stosunki między grupami w przedsiębiorstwie nacechowane są bądź kooperacją, bądź rywalizacją. Przy przewadze kooperacji mamy do czynienia z wyższym stopniem organizacji społecznej przedsiębiorstwa, w sensie współprzyczyniania się grup do jego sprawnego funkcjonowania. Natomiast rywalizacja może — choć nie musi — łączyć się z tendencjami dezintegracyjnymi.

Specyfika społeczna danej społeczności zakładowej bywa bardzo różna i określa charakter stosunków tam panujących. Np. w wielu przedsiębiorstwach prowincjonalnych zaznacza się różnica między ludźmi miejscowymi i napływowymi, przy czym władzę przechwytyują w swoje ręce bądź jedni, bądź drudzy<sup>16</sup>. Znaczna liczba chłopów-robotników wśród załogi wyłania specyficzne problemy (dysonans zainteresowań i ambicji, względnie

---

<sup>16</sup> W jednym z obserwowanych przedsiębiorstw ludzie miejscowi zdecydowanie zagarnęli dla siebie intratniejsze posady, prace zleczone, miejsca na najdogodniejszej pierwszej zmianie, możliwości dodatkowego zarobku w godzinach nadliczbowych, a także oczywiście miejsca w zakładowych organach społecznych. Na tym tle zaznacza się tam dość silnie poczucie upośledzenia wśród stosunkowo dość licznych przybyszów, z reguły lepiej wykształconych od ludzi miejscowych.

słabe przywiązanie do przedsiębiorstwa itp.). Problemy wyłania oczywiście również przewaga w załodze kobiet, młodzieży, pracowników dojeżdżających itd.

W rozmaitych przedsiębiorstwach różne grupy wysuwają się na czoło i w różnym stopniu ich ewentualna hegemonia jest akceptowana przez pozostałych pracowników. Na przykład w pionie technicznym pewnego przedsiębiorstwa elitę stanowią pracownicy działu konstrukcyjnego, a w pionie produkcyjnym — członkowie brygad montażowych. W innym znów przedsiębiorstwie do pozycji elity pretendują pracownicy działu mechanika, uważający się za coś lepszego od stolarzy, malarzy itd.

Odpowiednikiem aspirowania do wyższego prestiżu w górze wewnątrzzakładowej hierarchii społecznej jest w dole tej hierarchii obrona przed niskim prestiżem. Na przykład kierownictwo bywa skłonne traktować kobiety jako pośledniejszą kategorię pracowników i one bronią się. To samo dotyczy pracowników różnych działów administracyjno-pomocniczych, na których patrzy z góry zarówno kierownictwo, jak i personel produkcyjny.

Istotne — choć oczywiście nie jedyne — kryterium prestiżu społeczno-zawodowego w przemyśle stanowi staż pracy zawodowej. Stosunkowo najniższym prestiżem cieszy się pomocnicza siła fizyczna o niskim stażu zawodowym i wykształceniu. Grupy pracowników o długim stażu mają silną pozycję, zwłaszcza w przedsiębiorstwach o technice tradycyjnej.

Przedstawiciele rozmaitych specjalności zawodowych mniej lub bardziej jawnie konkurują o lepszą lokatę w hierarchii prestiżu. Można to zaobserwować zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, które zatrudniają ludzi o sporych ambicjach profesjonalnych, a jednocześnie nie dość jasno skryształizowanym profilu zawodowym. Taka ewentualność dotyczy m. in. wzajemnego stosunku socjologa i psychologa zatrudnionych przez przedsiębiorstwo przemysłowe.

W specyficznych warunkach pracy wysoko wykwalifikowanej, zróżnicowanie pozycji służbowej ma dużo mniejszy wpływ na hierarchię prestiżu społeczno-zawodowego, aniżeli w warunkach pracy niżej wykwalifikowanej. Na przykład w biurach projektowych i konstrukcyjnych funkcje kierownicze są dla fachowców

stosunkowo mało atrakcyjne zawodowo, a w dodatku nieraz także i gorzej wynagradzane, aniżeli funkcja projektanta. Również władza kierownicza jest ograniczona przez wolę zbiorową szeregowych projektantów, wyrażającą się w oddolnej kontroli i nacisku na kierowników wszystkich szczebli. Nawet dyrektor musi się liczyć zwłaszcza z najbardziej wziętymi projektantami lub konstruktorami, którzy ewentualnie mają okazję do przejścia gdzie indziej bez straty dla siebie. Wykształcenie, doświadczenie, staż w zawodzie, a przede wszystkim osiągnięty sukces zawodowy, decydują w danym przypadku o hierarchii i prestiżu społeczno-zawodowym dużo silniej aniżeli pozycja zajmowana w gradacji służbowej.

#### 4. KONTROWERSJE

W przedsiębiorstwie przemysłowym istnieje szereg stanowisk, które wystawiają ludzi je zajmujących na szczególnie dużą kontrowersyjność oczekiwań. Technik normowania pracy, technolog produkcyjny, brakarz nieustannie narażają się zainteresowanym pracownikom przez stawianie wymagań godzących w czyjeś zarobki i czyjś stabilizację.

Brakarze, zwłaszcza zatrudnieni przy końcowej kontroli wyrobu, są pod nieustannym naciskiem, tym większym, im mocniej jest zagrożone wykonanie planu. Ujawnienie wad produktu naraża na tarcia z brygadzystami czy nawet z personelem kierowniczym, jako żywotnie zainteresowanym w wykonaniu planu. W dodatku wszelkie zgłaszane zastrzeżenia odrywają brakarza od pełnionych przez niego bieżących funkcji kontrolnych, powodują piętrzenie się pracy. Z kolei zaś przepuszczenie braku może spowodować reklamację z zewnątrz, której konsekwencją będzie dla brakarza utrata premii. Kontrowersyjne ambicje i oczekiwania charakteryzują w różnym stopniu rozmaite zawody oraz stanowiska służbowe i społeczne. Na przykład projektant staje wobec alternatywy: albo iść po linii utartych rozwiązań, mieć mało kłopotu i przy tym nieźle zarobić, ale jednocześnie zrezygnować z ambicji twórczych; albo pójść po linii tych ostatnich, narażając się na kłopoty, a nieraz także i na mniejszy zarobek.



W pracach wysoko wykwalifikowanych bywa tak, że podwładni faktycznie są lepiej wynagradzani od swych przełożonych. Co wtedy wybrać: awans służbowy w hierarchii kierownictwa czy też stabilizację na pozycji szeregowego pracownika?

Społeczno-zawodowa rola księgowego w przedsiębiorstwie koncentruje na sobie sprzeczne oczekiwania, a zarazem jest wysoce kontrowersyjna. Jak wynika z badań ankietowych, „...według poglądu pracowników rachunkowości, między nimi a pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa istnieją diametralnie różne opinie co do oceny roli i znaczenia zawodu księgowego w przedsiębiorstwie. Z negatywną opinią swego zawodu spotykają się księgowi szczególnie u otoczenia rekrutującego się z pracowników inżynieryjno-technicznych w przedsiębiorstwie... Ocena zawodu przez otoczenie wywiera silny wpływ na postawę i wydajność pracowników rachunkowości... Negatywna ocena roli zawodu księgowego odbija się szczególnie ujemnie na odcinku niezbędnej współpracy pracowników rachunkowości z pracownikami inżynieryjno-technicznymi”<sup>17</sup>. Spośród ankietowanych pracowników rachunkowości uważa, że ich zawód jest oceniany negatywnie przez: dyrekcję przedsiębiorstwa — 39%, pion techniczny — 73,5%, pozostałych pracowników przedsiębiorstwa spoza rachunkowości — 56%<sup>18</sup>. Dzieje się tak dlatego, że rachunkowość, jakkolwiek stanowi integralną część przedsiębiorstwa, jednak spełnia pewne funkcje kontrolne w stosunku do pozostałych pionów, w znacznej mierze zlecone odgórnie, przychodzące z zewnątrz, a więc przenosi odgórne naciski, nie zawsze zrozumiałe dla ludzi o przygotowaniu jednostronnie technicznym.

Trudność działania wielu oddziałowych rad robotniczych bierze się stąd, że na ich członków oddziałuje więcej bodźców sprzyjających bierności, aniżeli aktywności. Rada ma współgospodarzyć oddziałem wraz z jego kierownikiem. Ale członkowie rady są przecież podwładnymi tego ostatniego i z reguły unikają okazji do narażenia mu się w czymkolwiek. Narazić się zaś łatwo, jeśli potraktować rolę rady zupełnie serio.

<sup>17</sup> F. Michoń — *Psychospołeczne uwarunkowania wydajności pracy w zawodzie księgowego*, Wrocław 1964, s. 49.

<sup>18</sup> Zobacz tamże.

W związku z *postępem technicznym* zaznacza się w zakładach cały szereg trudności. Obawa załogi co do ewentualnych zwolnień i wzrostu intensywności pracy ma tutaj pewne znaczenie, aczkolwiek mniejsze aniżeli w krajach kapitalistycznych. Przede wszystkim jednak zaznaczają się okoliczności natury obiektywnej, w postaci wzrostu zapotrzebowania na wykwalifikowaną siłę roboczą nowych specjalności, zwiększenia tempa pracy, konieczności wydatnego polepszenia organizacji pracy, podniesienia poziomu kadry kierowniczej. Przejście na nowy system pracy lub płacy z reguły aktualizuje szereg spraw pozostających dotychczas w utajeniu, a wymagających rozwiązania.

Każda poważniejsza zmiana status quo we wzajemnym społecznym usytuowaniu pracowników wyzwała zazwyczaj reakcje wyrażające akceptowanie lub nieakceptowanie danej zmiany przez organizację nieformalną. Na przykład w dziale księgowości pewnej fabryki wszelkiej odgórnej poprawie sytuacji materialnej (podwyżka, premia) i służbowej (awans) towarzyszy dość silny niechętny oddźwięk wśród pominiętych. Następuje krytyka zarówno kierownictwa, jak i osób wyróżnionych. Zaznacza się tendencja do przerzucania na te ostatnie własnych obowiązków, dochodzi do sprzeczek. Musi minąć kilka tygodni, zanim stosunki wrócą do normy. A przecież wszyscy zdają sobie sprawę, że nie da się wszystkich naraz wyróżnić.

Przy wprowadzaniu wszelkich innowacji w środowisku pracy inicjator musi przede wszystkim dokonać realistycznej oceny sił społecznych, które prawdopodobnie będą za innowacją i przeciw niej. Strategia inicjatora nowości musi zmierzać do wzmocnienia sił sprzyjających innowacji oraz do sparaliżowania sił jej niechętnych. To ostatnie osiąga on np. wciągając czynnie do innowacji przywódców grup nieformalnych, których opinia z kolei oddziała na pozostałych członków tych grup. Trzeba też dokładnie rozważyć, czy wszyscy w danym zespole są przygotowani — obiektywnie i subiektywnie — do nowej sytuacji wytworzonej wprowadzeniem innowacji. Nieraz ludzie albo faktycznie nie mogą podolać nowym zadaniom, albo wydaje się im, że nie podolają.

## 5. PRZEŁOŻENI I PODWŁADNI

Okolicznością stwarzającą dystans między podwładnymi i przełożonymi jest — poza samym zróżnicowaniem hierarchii służbowej — dysponowanie przez tych ostatnich istotnym wpływem na uposażenie i stanowiska. Od decyzji lub co najmniej opinii przełożonego zależy nagroda, premia, podwyżka, przeniesienie na inne stanowisko, przydział mniej lub bardziej korzystnej roboty. Zdarza się, że przełożeni rozmaite nagrody i inne przywileje rozdzielają głównie między siebie i swych podopiecznych. Budzi to rozgoryczenie w masie podwładnych i obniża bardzo poważnie autorytet przełożonego, wiarę w jego sprawiedliwość. Ten autorytet zależy jednak także i od taktu zwierzchników. Wystarczy kilka razy nie odkłonić się, a podwładni już mają za złe, podejrzewając — słusznie czy niesłusznie — lekceważenie ich przez przełożonego.

Kierownik pragnący umocnić swoją pozycję zabiega o tego rodzaju więzi, na których mógłby skutecznie oprzeć się. Z jednej strony stara się pozyskać wpływowych przełożonych, z drugiej zaś — co najmniej część podwładnych. Jedno i drugie nasuwa problemy. Przełożeni nie zawsze bywają lojalni. Niektórzy szukają taniej popularności usiłując wywołać wrażenie u szeregowych pracowników, że są dobrzy, a wszystko co złe wychodzi od kierownika. Pomijają tego ostatniego, dopuszczając do kontaktowania się podwładnych z nimi poza jego plecami. Mają swoich zauszników, a ci podkopują autorytet kierownika, aby zająć z czasem jego stanowisko.

Z kolei brak należytego poparcia przez górę poważnie osłabia pozycję, jaką kierownik zajmuje we własnej komórce. Jeśli sam nie jest na tyle wpływowy, aby móc cały szereg spraw załatwić, wtedy nie pozostaje mu nic innego, jak odgrodzić się od własnych podwładnych, aby nie pogłębiać ich rozczarowania.

Tam, gdzie kwalifikacje kierownika są nieproporcjonalnie niższe w stosunku do odpowiedzialności służbowej, jaka go obarcza, mamy nieraz do czynienia z swoistą „ucieczką w procedurę”. Sztwyne trzymanie się obowiązujących norm postępowania służbowego stwarza dogodny parawan, zwalnia od odpowiedzialności

służbowej. Z kolei jednak kierownik naraża się wówczas osobom, którym zależy na meritum sprawy, a nie tylko na tym, aby formalnie być w porządku.

Gdy chodzi o pozyskanie podwładnych, to przede wszystkim kierownik musi dobrze orientować się w ich sytuacji i potrzebach, być dostępny dla nich, trzymać się zasady sprawiedliwości przy rozdziale zadań i korzyści oraz przy kontroli wykonania robót, a jednocześnie zachować dostateczny dystans pozwalający na swobodne manewrowanie podwładnymi. Duże zbliżenie z częścią podwładnych często budzi u pozostałych podejrzenie o kumoterstwo. Bardzo często zarzuca się kierownikom stronnictwo przy rozdzielaniu premii i nagród, zagarnianie korzyści dla siebie i swoich najbliższych, obarczanie najmniej wdzięcznymi obowiązkami (np. bezpłatną pracą nadliczbową) osób sobie niechętnych lub obojętnych. Uderza przy tym stosunkowo ciągle jeszcze zbyt słaba ingerencja w podobnego rodzaju sprawy organizacji partyjnej i związkowej, które funkcjonują dużo skuteczniej na szczeblu zakładów jako całości, aniżeli na szczeblu wydziału czy tym bardziej konkretnego zespołu pracowniczego.

Bardzo duże znaczenie dla autorytetu kierownika i skuteczności jego wpływu na podwładnych ma należyte wprowadzenie go przez zwierzchników do zespołu, którym ma kierować. Mianowanie nowego kierownika nieraz budzi animozje. Dlaczego mianowano tego a nie innego? — zastanawiają się członkowie danego zespołu. Szczególnie silne opory występują wówczas, gdy kierownikiem zostaje mianowany ktoś spośród podwładnych przynależnych do danego zespołu.

## 6. ATMOSFERA PRACY

Źródła złej atmosfery pracy szukać należy głównie w wadliwej organizacji pracy oraz w nie dość dogodnych jej warunkach, a także w rozpowszechnieniu protekcjonizmu. Klótnie na tle rozdziału środków niezbędnych do pracy (wobec nieregularnego zaopatrzenia każdy stara się zrobić pewne zapasy) i nierównomiernego obłożenia pracą w czasie (spiętrzenia robót pod koniec miesiąca, kwartału i roku), tarcia wynikające ze stłocze-

nia w zbyt ciasnych pomieszczeniach nadmiaru ludzi, którzy w dodatku wyraźnie przeszkadzają sobie w trakcie pracy (choćby przez głośne rozmowy telefoniczne lub załatwianie interesantów), upowszechnienie przekonania, że w bardzo wielu sprawach decydują tzw. plecy — oto główne przyczyny złej atmosfery pracy. Natomiast stosunki międzyludzkie w zespołach pracowniczych same przez się są bardzo często dość harmonijne, gdyż podporządkowane są pewnym obyczajom, które utrwalają się i regulują je.

Dbłość o dobre stosunki w pracy łączy się w poszczególnych przypadkach z poziomem techniki. Obsługa nowoczesnych urządzeń technicznych zwiększa wymagania, ale też i urabia człowieka, wszczepia mu nowe potrzeby. Oto np. zespół robotników zatrudnionych w jednym z działów produkcji antybiotyków. Z charakteru produkcji wynika konieczność szczególnej dbałości o czystość, dość obcej do niedawna załodze złożonej w znacznej mierze z mieszkańców pobliskich wsi. Niezłe zarobki (2 000 zł miesięcznie to przeciętna) łączą się z naciskiem kierownictwa na kwalifikacje, niezbędne do odpowiedzialnej pracy przy dość skomplikowanej aparaturze. W rezultacie ludzie douczają się, co przychodzi im o tyle łatwiej, że przeważają wśród nich młodzi.

W zespołach pracy biurowej o składzie mieszanym pod względem płci, kobiety bywają nieraz tymi, które szczególnie troszczą się o dobrą atmosferę. Pamiętają o każdym imieninach, urządzają te imieniny, zbierają pieniądze na podarki.

Zżycie się występuje szczególnie wyraziście w małych jednostkach organizacyjnych, gdzie już choćby ze względu na ograniczoną liczbę pracowników stosunki wzajemne są dość ścisłe. Bardzo znamienne są w omawianym zakresie zwłaszcza pracownie biur konstrukcyjnych i projektowych, skupiające określone zespoły pracy twórczej.

W pracowniach biur projektowych z reguły tworzone są do-rażnie zespoły dla opracowania danych konkretnych zadań. Inicjatywa oraz dobór osobowy należą do kierownika pracowni, który jednak musi liczyć się z faktem, czy i jak dalece dobrani przez niego ludzie potrafią dogadać się ze sobą, a zarazem rozbudzić w sobie zainteresowanie danym tematem. Atmosfera

akceptacji i wzajemnej życzliwości znakomicie ułatwia pomyślny rozwój twórczej pracy projektanckiej. Szczególnie dużą rolę gra tutaj również ambicja osobista<sup>19</sup>.

## 7. MAŁE GRUPY

Znaczenie małych grup w zakładach pracy jest powszechnie znane i doceniane w światowej literaturze socjologicznej<sup>20</sup>, a coraz częściej i w działalności praktycznej<sup>21</sup>. O ile dość dobrze znamy już teoretyczną problematykę małych grup<sup>22</sup>, to stosunkowo niewiele dotychczas wiemy, jak wspomniane grupy kształtują się i funkcjonują w polskich przedsiębiorstwach.

Przed wszystkim warto rozpatrzyć okoliczności, które w konkretnej rzeczywistości naszych przedsiębiorstw określają krystalizację małych grup. Sam charakter produkcji nieraz wyłania wręcz konieczność powstania małej grupy. Dotyczy to np. zespołu tzw. aparatuowych zatrudnionych przy tankach fermentacyjnych w zakładzie produkcji farmaceutycznej. Proces produkcji wymaga bardzo dużej dokładności, a przy tym możliwość odgórnego kontrolowania każdego pracownika jest bardzo ograniczona. Skuteczna może być w danym przypadku wzajemna kontrola koleżeńska robotników — i to na wszystkich zmianach, bo w przypadku zniszczenia szarży (materiału podlegającego procesowi fermentacyjnemu) trudno określić nawet, podczas której zmiany nastąpił błąd. Robotnicy są żywo zainteresowani w tym, aby proces fermentacyjny przebiegał sprawnie, m. in. dlatego, że wyniki produkcyjne decydują o przydzieleniu lub nieprzydzieleniu premii. Pomoc wzajemna jest traktowana jako coś oczywistego. Pracownicy bardzo solidarnie bronią swych intere-

<sup>19</sup> Zobacz A. Matejko — *Spoleczne warunki pracy twórczej*, Warszawa 1965 oraz A. Matejko — *System spoleczny zespołu naukowego*, Warszawa 1966.

<sup>20</sup> Zobacz A. P. Hare — *Handbook of Small Group Research*, Nowy Jork 1963; zobacz też recenzję w czasopiśmie „Problemy Organizacji” 1965, nr 4.

<sup>21</sup> Zobacz R. Likert — *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1961.

<sup>22</sup> Zobacz A. Matejko — *Praca i koleżeństwo*, Warszawa 1963.

sów na zewnątrz, m. in. zabiegając o własne przedstawicielstwo we władzach zakładowych organizacji społecznych i starając się tą drogą utrzymać uprzywilejowaną pozycję w przedsiębiorstwie.

Grupy powstające na tle *zainteresowań* w zasadzie zupełnie obojętnych dla produkcji (sport, zabawa, karty itd.) już przez sam fakt swojego istnienia mogą mieć znaczenie produkcyjne. Grupy nieformalne usztywniają postępowanie pracowników do nich należących, nadają mu charakter jednolity, a zarazem zgodny z obowiązującymi normami grupowymi. Małe grupy krystalizują się niejednokrotnie na tle poczucia pokrzywdzenia oraz konieczności w związku z tym obrony swych interesów wspólnymi siłami.

W małych zespołach roboczych kształtuje się swoisty klimat intymnej więzi i solidarności. Ten klimat wywiera z reguły silny wpływ na poszczególnych członków brygady, kształtuje ich postawy wobec siebie nawzajem i wobec pracy, położonych i przedsiębiorstwa. Oddziaływanie klimatu grupowego dotyczy więc zachowań się wewnątrz, jak i zewnątrz brygady. Zależnie od generalnego ustosunkowania grupy wobec celów przedsiębiorstwa oraz oczekiwań wysuwanych przez nie w stosunku do brygad, mamy do czynienia z wzmocnieniem i usztywnieniem zbiorowych reakcji bądź pozytywnych, bądź negatywnych.

Trzon małej grupy stanowią zazwyczaj ludzie wyróżniający się pod względem cech szczególnie cenionych w danym środowisku pracowniczym: doświadczenia zawodowego, znajomości, odwagi w wyrażaniu własnego zdania. Ci nadają ton grupie; reszta zaś mniej lub bardziej konsekwentnie podporządkowuje się. Na marginesie grupy pozostają ludzie luźno z nią związani — czy to ze względu na to, że sami nie życzą sobie bardziej ścisłego związania (np. na skutek aspiracji odmiennych od trzonu grupy), czy to dlatego, że grupa ich lekceważy i nie chce traktować jako pełnoprawnych członków.

Stosunki między poszczególnymi zespołami nacechowanymi znaczną więzią mogą układać się bardzo różnie, z przewagą elementów bądź kooperacji, bądź rywalizacji. Na przykład przy jednej z taśm produkcyjnych pracowały obok siebie dwie bry-

gady: jedna złożona z tapicerów, a druga z monterów. Pierwsza poprzedzała drugą w ciągu produkcyjnym. Ponieważ stosunki między brygadami nie układały się dość dobrze, tapicerzy postanowili robić monterom na złość. Robili tzw. szarpaną pracę, tzn. powodowali nieregularny spływ półfabrykatów do montażu. Interwencje kierownictwa nie na wiele się zdały, gdyż tapicerzy zawsze mieli gotową wymówkę.

Kierownictwo niekiedy jednak bardzo sprytnie wykorzystuje rywalizację między poszczególnymi zespołami. Na przykład w dziale fotochemicznym zatrudnione na dwie zmiany kobiety tworzyły dwa zespoły koleżeńskie, zżyte bardzo mocno wewnątrz, lecz nienawidzące się między sobą. Sprytny kierownik doprowadził do współzawodnictwa między obu zespołami. Chęć osiągnięcia zwycięstwa nad swoimi przeciwniczkami doprowadziła do wzajemnego zespolenia, do silnego utrwalenia więzi koleżeństwa i solidarności.

Można przytoczyć również szereg przykładów współpracy i pomocy wzajemnej rozmaitych zespołów. Kierownictwo winno wspierać taką współpracę, a zarazem wykorzystywać ją dla dobra przedsiębiorstwa.

Małe grupy uzewnętrzniające się w ramach społeczności zakładowej mają różną wagę, zależnie od swego wpływu na losy tej społeczności. Wpływ zaś zależy od dostępu grupy do spraw istotnych, od jej umiejętności pokierowania tymi sprawami, udziału grupy w ich rozstrzygnięciu, skuteczności tych rozstrzygnięć. Nieraz w interesie grupy powstałej na płaszczyźnie nieformalnej leży stabilizacja z czasem w sensie formalnym. Na przykład brygady pracy socjalistycznej rekrutują się często z grup o charakterze koleżeńskim. Z drugiej strony uczestniczenie w funkcjonowaniu pewnych instytucji przyzakładowych (np. w klubie techniki i racjonalizacji) lub we władzach zakładowych organizacji i komisji daje liczne okazje do krystalizacji więzi koleżeńskich, na których tle rodzą się małe grupy. Mamy więc w danym przypadku do czynienia z procesem dwustronnym.



## 8. KLIKI

Przez klikki rozumiemy tutaj grupy nieformalne zmierzające do realizacji własnych celów popadających w sprzeczność z celami przedsiębiorstwa, w ramach którego dane grupy istnieją i działają. Kliklą będzie więc zarówno grono personelu kierowniczego żerującego na przedsiębiorstwie, zagarniającego dla siebie nieuprawnione korzyści, jak i grupa szeregowych pracowników zabiegająca o zapewnienie sobie wysokich zarobków przez sztuczne zaniżanie norm w drodze porozumienia z technikiem normowania pracy lub oszukania go.

Kształtowanie się klik w przedsiębiorstwie przebiega rozmaicie, ale punktem wyjścia jest z reguły uzyskanie dostępu do środków, które można byłoby sobie przywłaszczyć drogą zbiorowej zaradności. Oto np. w niewielkim zakładzie metalowym, zatrudniającym kilkuset ludzi, kierownik rozdzielni warsztatowej na skutek słabej kontroli odgórnej mógł względnie łatwo „iść na rękę” rozmaitym ludziom. Zdobytą tanim sposobem popularność wykorzystał do zostania przewodniczącym rady robotniczej, a jednocześnie do awansowania na kierownika działu produkcji. Obsadził następnie swojego kolegę na stanowisku kierownika działu remontowo-narzędziowego, a jednocześnie przewodniczącego rady zakładowej. Obaj faktycznie zaczęli rządzić fabryką, przy ciągle zmieniających się dyrektorach. Dobrali sobie do kompanii niektórych mistrzów, brygadzystów i kilku robotników, tworząc silną, kilkunastoosobową klikę. Jej członkowie zagarniali dla siebie większość nagród i wszelkich innych korzyści. Urządzono się tak, że całą produkcję skupiono na asortymencie o małej pracochłonności, a jednocześnie dużej wartości, w rezultacie czego plan wartościowy był wykonywany zawsze z nadwyżką. Ludzie zarabiali dobrze, gdyż normy były sztucznie zaniżone.

Kliki tworzą się dość często na zasadzie wspólnej przynależności do danej komórki służbowej lub zajmowania zbliżonych stanowisk w hierarchii. Różne zwalczające się piony jednego przedsiębiorstwa mają swoich przywódców, z reguły umieszczonych dostatecznie wysoko, aby dysponować odpowiednio silnymi

wpływami. Wokół tych przywódców skupiają się pracownicy danego pionu walcząc o przeforsowanie własnych interesów wbrew interesom innych pionów<sup>23</sup>. Podobnie ma się rzecz z gronami ludzi, którzy zajmują podobny szczebel w hierarchii. Tworzą oni grupy zabiegające o zbliżenie z ludźmi stojącymi wyżej i o tym skuteczniejsze oddzielenie się od ludzi stojących niżej. Chodzi o zabezpieczenie dla siebie przywilejów (np. wyjazdów zagranicznych) i związanych z nimi korzyści.

Ośrodki władzy w zakładzie pracy skupiają wokół siebie całe sploty więzi nieformalnych związanych z korzyściami, jakie ewentualnie może dać władza. Nasilenie tych więzi jest w swojej mierze wykładnikiem tego, czy i jak dalece ma miejsce w danym zakładzie znieprawienie władzy. Na przykład w biurze projektowym *K* jedna grupa skupia się wokół naczelnego dyrektora (podział premii i nagród), a druga wokół głównego inżyniera (prace zlecone, rozmaitego rodzaju oceny i opinie fachowe). Przy grze w bridża (dyrektor) lub przy wspólnych wyprawach wędkarskich (główny inżynier) następuje rozdział łask, przy czym w obu przypadkach obficie skrapia się sprawę alkoholem.

W zakładzie przemysłu metalowego *L* występuje polaryzacja więzi nieformalnych w układzie: organizacje społeczno-polityczne—dyrekcja. Wokół komitetu zakładowego i rady zakładowej skupia się grono ludzi wyraźnie nawzajem siebie popierających, a przy tym poza długim stażem zakładowym niewiele reprezentujących pod względem fachowym. Znow zaś w dyrekcji panuje wszechwładny dyrektor obsadzający stanowiska swoimi ludźmi i obficie ich wynagradzający różnymi premiami. O głównym księgowym, zauszniku dyrektora, mówi się, że parę lat temu wziął nagród pieniężnych w ciągu roku więcej, niż wy-

---

<sup>23</sup> Na przykład zaznacza się to wyraźnie w walce między poszczególnymi grupami pracowniczymi o zapewnienie sobie możliwie największych wpływów we władzach instytucji. Tam, gdzie rozmaite grupy są w nierównym stopniu zainteresowane omawianą sprawą (np. w szpitalu, którego lekarze pracują jednocześnie gdzie indziej), do głosu może dojść grupa skądinąd mało wpływowa (np. personel administracyjny), ale silna swoją jednolitością wynikającą z poczucia poniżenia w porównaniu z innymi kategoriami pracowniczymi.

niosły jego pobory podstawowe. Tymczasem szereg komórek przedsiębiorstwa funkcjonuje źle wskutek niedostatecznych kwalifikacji ich kierowników, a wśród załogi panuje wzmożona płynność.

W pewnej fabryce przemysłu spożywczego, zatrudniającej głównie kobiety, władza skupia się w grupie męskiej, której jeden odłam stanowią starsi pracownicy okupujący stanowiska średniego nadzoru, a drugi odłam stanowią bezpośredni zausznicy dyrekcji z nią samą na czele. W samej dyrekcji trwa zresztą cicha walka między dyrektorem i jego zastępcą do spraw technicznych. Jeden drugiego usiłuje podważyć i ośmieszyć w oczach podwładnych. Obaj zaś obniżają autorytet młodszego personelu inżynieryjno-technicznego wydając poza jego plecami bezpośrednio polecenia majstrom, brygadzystom i poszczególnym robotnikom, a także korzystając z usług różnego rodzaju donosicieli. Personel inżynieryjno-techniczny trzyma się zasady „im lepiej u nas, tym mniej o nas” i postępuje tak, aby jak najmniej odwoływać się do organów zwierzchnich. W rezultacie cała społeczność zakładowa podzielona jest na szereg grup nieufnych wobec siebie nawzajem, nawzajem podejrzewających się o złe intencje.

W przedsiębiorstwach opanowanych przez kliki dokonywanie reform natrafia na szczególne opory. Odczuwa je nowy dyrektor, skierowany do przedsiębiorstwa, aby uzdrowić panujące w nim stosunki i mający przed sobą zwarty mur klik zaniepokojonych o źródła swych dotychczasowych korzyści. Taki dyrektor, jeśli chce rzeczywiście coś osiągnąć, musi rozbić cały szereg powiązań kontrolujących z kontrolowanymi, przełożonych z podwładnymi, personelu kierowniczego z władzami zakładowych organizacji społecznych.

Tam, gdzie istnieje okazja do nadużyć, np. w postaci wykonywania tzw. lewych prac w miejscu zatrudnienia albo czerpania bezpośrednich korzyści z oszukiwania pracodawcy i klienta (np. w handlu lub w gastronomii), organizacja nieformalna nabiera szczególnego znaczenia, zwłaszcza gdy samo kierownictwo jest wmieszane w nadużycia. Nieraz dzieją się one wprost na oczach podwładnych, przy czynnym współuczestnictwie niektórych z nich oraz biernym przypatrywaniu się reszty.

Klikom krystalizującym się wokół naczelnych ogniw władzy zakładowej odpowiadają na dole kliki powstające w niższych ogniwach, np. w wydziale produkcyjnym.

Poszczególne kliki pracownicze — zależnie od swej sytuacji w miejscu pracy — potrafią wywierać mniejszy lub większy nacisk. Na przykład klika ustawiaczy maszyn i agregatów w zakładzie przemysłowym B zażądała podwyżki, a gdy jej nie udzielono, postanowiła wydatnie zmniejszyć wydajność i faktycznie zaprzestać przyuczania młodych kadr. Gdzie indziej znów poszczególne małe grupy robotnicze wchodzą w ciche porozumienie z majstrem i technikiem co do tego, aby uzyskać gwarancję określonego miesięcznego zarobku w zamian za produkcję utrzymaną w określonych granicach. Nierzadko zdarza się wywieranie nacisku przez klikę wobec nowych ludzi.

Ludzie umiejący zdobyć sobie popularność<sup>24</sup>, łatwi w obejściu, błyskotliwi, potrafią nieraz skupić wokół siebie całe grono, które skłonne jest nawet ich bronić w razie potrzeby, kryć ich niedociągnięcia. Na przykład w drukarni pewien litograf zepsuł robotę, ale jego grupą nieformalna nie dopuściła do ukarania go, dzieląc między siebie koszty szkody. Gdzie indziej znów brygadzista miał być ukarany za to, że jego brygada podczas pracy grała w karty. Jednak członkowie brygady wykorzystując swoje wpływy i znajomości spowodowali faktyczne darowanie mu kary.

Kliki mogą kształtować się m. in. na gruncie towarzyskim. W zakładach pracy nieraz więzie towarzyskie, oparte na wspólnych spotkaniach przy winie, wódce i kartach, rzutują następnie na stosunki pracy. Znajomi wspierają się nawzajem, czasem wręcz wspólnie dokonują czynów sprzecznych z obowiązującym formalnie porządkiem. Zobowiązania powstałe na gruncie towarzyskim odnoszą się w mniejszym lub większym stopniu także i do spraw służbowych. Na spotkaniach towarzyskich jest omawiana technika walki z innymi ugrupowaniami pracowniczymi — jak umocnić pozycję własnej grupy i osłabić pozycje innych

---

<sup>24</sup> Jednym ze wskaźników popularności jest częstość życzeń składanych danemu osobnikowi przez radiowęzeł zakładowy.

grup, jak uzyskać dostęp do grup o wyższym prestiżu, jak zwiększyć wpływy własnej grupy w administracyjnych i społecznych organach zakładowych, jak zepchnąć część własnych obowiązków na inne kategorie pracownicze (tzw. psychotechnika), jak zapewnić sobie największe korzyści. Niejedno przedsiębiorstwo gospodarcze bierze swój początek od bardzo niewinnych zobowiązań towarzyskich, których zasięg ulega następnie coraz większemu rozszerzeniu. Są stanowiska w niektórych zakładach pracy, gdzie wręcz oczekuje się powiązań nieformalnych kandydata. „Czy ma Pan dobre znajomości w innych wydziałach? Bo wie Pan, Pański poprzednik miał wszędzie dużo znajomych i wszystko mi zawsze załatwił” — mówi niekiedy zwierzchnik do nowo przyjmowanego podwładnego. Szczególnie w służbie zaopatrzenia nieformalne więzi są mile widziane, o ile ułatwiają pozytywne załatwienie spraw bardzo trudnych do rozwiązania w drodze li tylko służbowej. W niektórych zawodach więzi nieformalne są częstsze aniżeli gdzie indziej ze względu na fakt, że sam zawód stanowi dogodną podstawę kontaktów (np. zawód geodety, pracownika naukowego, architekta).

Organizacja nieformalna ma wielki wpływ na kontakty ludzi ze sobą, nieraz wybiegające poza oficjalną sieć łączności wewnątrzzakładowej, znakomicie skracające tok załatwienia danej sprawy. Co normalnie trwa parę tygodni, może zostać załatwione w parę dni. Nowi kierownicy mają nieraz kłopot wynikający z faktu, że nie orientują się dostatecznie w sieci łączności nieformalnej, nie jest im ona dostępna. Siłą rzeczy muszą wtedy wyręczać się kimś dobrze obytym z omawianą siecią, kto może urosnąć — przynajmniej na pewien czas — do roli nieformalnego kierownika. Na tym tle również dochodzi nieraz do formowania się względnie trwałych klik.

## 9. SOCJOTECHNIKA ORGANIZACJI NIEFORMALNEJ

W ramach organizacji nieformalnej mamy do czynienia z ujawnianiem się sporego zasobu zaradności zbiorowej narastającej w sposób żywiołowy i spontaniczny, ale jednak według prawideł rządzących wszelkimi grupami ludzkimi. Na kanwie wzajemnych

styczności, posiadania wspólnych potrzeb oraz wspólnego realizowania określonych wartości, krystalizują się poszczególne grupy nieformalne. Powstanie tych grup jest wprost nieuchronne, gdyż odpowiada osobowości ludzkiej. Im owa osobowość (zresztą różna w różnych kulturach społecznych) gorzej mieści się w siatce obowiązującej organizacji formalnej, tym bardziej jest prawdopodobny rozwój organizacji nieformalnej. Ta ostatnia jest bowiem dogodną płaszczyzną dla inicjatywy nie mieszczącej się w formalnym schemacie organizacyjnym, a zaspokajającej potrzeby na tyle dla ludzi żywotne, że skłonni są oni do wykazywania spontanicznej zaradności zbiorowej celem ich zaspokojenia.

Jedną z takich potrzeb — bynajmniej nie błahą — jest potrzeba zbiorowej aktywności przejawianej w sposób żywiołowy, nie sterowanej odgórnie, pozostającej poza jakąkolwiek organizacyjną kontrolą, całkowicie odbiurokratyzowanej. Jako inną można wymienić potrzebę towarzyską, przejawiającą się zwłaszcza silnie wśród ludzi zmuszonych wykonywać w odosobnieniu swoje czynności zawodowe. Warto wspomnieć o potrzebie dążenia naprzód (awansu), tak charakterystycznej zwłaszcza dla młodych ludzi, których ambicje narosły w trakcie zdobywania wyższego wykształcenia. Bardzo istotna bywa także potrzeba uznania. Oczywiście, potrzeb takich można byłoby wymienić dużo więcej i bynajmniej nie należy ich absolutyzować, wyprawdzając je z jakiejś jakoby niezmiennej, ponadczasowej natury ludzkiej. Ta ostatnia tkwi głęboko w określonym kontekście społeczno-historycznym i zależnie od jego charakteru (a zarazem od charakteru danej kultury społecznej) określone potrzeby wysuwają się na czoło narzucając zarazem ludzkim dążeniom określony model.

W naszym układzie społeczno-ustrojowym mamy do czynienia z rozkwitem i upowszechnieniem całego szeregu masowych potrzeb, które nieraz znacznie przerastają istniejące aktualnie stosunki i możliwości, jakie są ludziom dane w przedsiębiorstwach i instytucjach. Stale rosnący ogólny poziom wykształcenia i oświaty rodzi spore aspiracje natury materialnej oraz społeczno-ambicjonalnej; wzrost stopy życiowej jest w stosunku do

nich znacznie wolniejszy. Stąd powszechne narzekania na zbyt niskie zarobki, stwarzające klimat sprzyjający powiększaniu własnego dochodu drogą różnych nieformalnych zabiegów (zresztą niekoniecznie mających charakter przestępczy). Upowszechnienie wartości kulturalnych sprzyja wzrostowi oczekiwań co do traktowania przez przełożonych, warunków pracy i relaksu. Tymczasem w rzeczywistości w przedsiębiorstwach mamy do czynienia nieraz ze znacznym prymitywizmem pod wszystkimi wymienionymi względami. Grupy nieformalne krystalizujące się w przedsiębiorstwach spełniają tutaj istotne funkcje obronno-rewindykacyjne (nieraz czyniąc to bardziej skutecznie niż znacznie mniej od nich elastyczny aparat związkowy). Socjalistyczny egalitaryzm, wyrażający się m. in. w spłaszczeniu różnic zarobkowych oraz różnic startu życiowego, pobudza wrażliwość na tzw. sprawiedliwość społeczną. Pod tym względem aktywność grup nieformalnych w przedsiębiorstwach jest wprost wyjątkowo żywa; mamy stale do czynienia z krystalizowaniem się gron osób, które łączy wspólne niezadowolenie z faktów uznanych przez nie za mniej lub bardziej rażącą niesprawiedliwość. Akcenty demokratyczne zawarte w głoszonych i realizowanych programach politycznych zachęcają do podejmowania inicjatywy indywidualnej i zbiorowej, która nieraz nie może się zmieścić w sferze działania organów przedsiębiorstwa posłusznie realizujących zarządzenia odgórne. Ta inicjatywa natomiast może rozwijać się względnie swobodnie na płaszczyźnie organizacji nieformalnej.

Powyższe rozważania wskazują, że przejawy nieformalnych więzi oraz działań mają swoje głębokie korzenie społeczne i byłoby naiwnością podchodzić do nich w sposób typowo administracyjny (tzn. drogą formalnych zakazów i nakazów) albo próbować je ignorować. Chodzi w danym przypadku nie tylko o znikomą skuteczność podobnego rodzaju zabiegów, ale i o marnotrawstwo cennej energii społecznej, jaką przedstawia sobą spontaniczna zaradność indywidualna i zbiorowa pracowników, przejawiająca się w różnych komórkach przedsiębiorstwa.

Jeśli ta zaradność obraca się na szkodę przedsiębiorstwa — co rzeczywiście ma nieraz miejsce — to wynika to przede wszystkim

z nieudolnej socjotechniki. Tę ostatnią pojmujemy tutaj jako naukę praktyczną, która „w oparciu o stwierdzone zależności między faktami oraz przy uwzględnieniu uznawanych ocen — zajmuje się realizowaniem zamierzonych skutków społecznych”<sup>25</sup>. Mając do czynienia z potrzebami ludzkimi nie mieszczącymi się w ramach danej organizacji formalnej mamy do wyboru:

- a) przekształcenie tych potrzeb,
- b) zaspokojenie ich poza daną organizacją formalną (tzn. poza przedsiębiorstwem) przez inne organizacje formalne (np. przez instytucje dzielnicowe),
- c) częściowe lub całkowite przekształcenie organizacji formalnej zmierzające do integracji tych potrzeb w jej ramach.

Rzecz w tym, abyśmy dysponowali dostatecznie skutecznymi środkami we wszystkich trzech wymienionych płaszczyznach działania socjotechnicznego. Samo zaś wspomniane działanie powinno opierać się na skoordynowanym wysiłku kierownictwa przedsiębiorstwa, jego administracji oraz zakładowych organizacji społeczno-politycznych. Zwłaszcza podstawowa organizacja partyjna i zakładowa organizacja związkowa mają tutaj szczególnie duże pole inicjatywy.

Aby kierownictwo i aktyw przedsiębiorstw były zdolne rozwiązać skuteczną socjotechnikę i wykorzystać dla dobra przedsiębiorstwa energię społeczną tkwiącą w organizacji nieformalnej, konieczne jest spełnienie paru warunków. Pierwszym z nich jest elastyczność działania, dostateczna swoboda oddolnej inicjatywy, nie tylko możliwość, ale i wręcz konieczność działania zakładowych organów administracyjnych i społeczno-politycznych ściśle dostosowanego do miejscowych stosunków. Drugi warunek — to prawidłowa diagnoza stanu społeczności pracowniczej, układu więzi ją charakteryzującego, nasilenia i źródeł wewnętrznych konfliktów, stopnia i przyczyn rozbieżności między organizacją formalną a organizacją nieformalną. Sondaże typu socjologicznego powinny być tutaj bardzo pomocne, o ile będą dokonywane

---

<sup>25</sup> Zobacz A. Podgórecki — *Socjotechnika*. „Studia Socjologiczne” 1963, nr 4, s. 37.



w sposób dostatecznie kompetentny<sup>26</sup>. Trzeci warunek stanowi starannie przemyślany i realny program wykorzystania na rzecz przedsiębiorstwa źródeł energii społecznej pozostającej dotychczas poza ramami organizacji formalnej. Tutaj trzeba sobie dokładnie zdawać sprawę z niebezpieczeństw związanych z wszelką formalizacją stosunków międzyludzkich, nieuchronnie wprowadzającą pewne elementy szablonu i dehumanizacji. Na przykład grona ludzi zaprzyjaźnionych ze sobą we wspólnej pracy i harmonijnie współdziałających warto zachęcać do tworzenia zespołów względnie brygad (np. brygad pracy socjalistycznej); dbać jednak należy przy tym, aby owe sformalizowane zespoły i brygady zachowały swoistą ludzką świeżość i elastyczność, aby tętniły życiem wewnętrznym, były zdolne i skłonne do zaradności zbiorowej. Czwarty warunek to bardzo ostrożne i taktowne wprowadzanie w życie wspomnianego wyżej programu socjotechnicznego. Konieczne są zabiegi dalekie od wszelkiego administrowania, nieustannie weryfikowane co do swej autentycznej skuteczności, polegające na pobudzaniu ludzkiej inicjatywy, nie zaś na odgórnym kierowaniu nią<sup>27</sup>, zbliżone w swoim typie do hodowli roślin.

---

<sup>26</sup> Zasługują na pełne przyswojenie u nas metody badania morale pracowniczego (zobacz *Kierowanie kadrami pracowniczymi — wybór tekstów*, Warszawa 1966).

<sup>27</sup> Zobacz A. Matejko — *Socjotechniczne przesłanki kształtowania stosunków międzyludzkich w zakładach pracy*. „Nowe Drogi” 1966, nr 11.



Włodzimierz Brus

Zadaniem naszego Sympozjum, którego zwołanie stanowi bez wątpienia zasługę organizatorów, jest spojrzenie na problematykę przedsiębiorstwa z punktu widzenia szeregu dyscyplin społecznych. Referaty oświetlają problemy od różnych, często dość specjalnych, stron. Moją wypowiedź chciałbym poświęcić pewnym zagadnieniom ogólnym, które — jak sądzę — powinny być przedmiotem wspólnego zainteresowania przynajmniej ekonomii, socjologii i prawa.

Wychodzę z założenia, że teoria przedsiębiorstwa stanowi element ogólnej teorii społeczeństwa socjalistycznego. Miejsce, rola i sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa w naszym ustroju mogą być należycie zrozumiane tylko na tle analizy charakteru i tendencji rozwojowych socjalistycznych stosunków produkcji.

Podstawową cechą społeczeństwa socjalistycznego jest uspołecznienie środków produkcji. Charakterystyka ta nie powinna być jednak rozumiana statycznie — jako proste stwierdzenie faktu, że w pewnym okresie nastąpiło przejście przeważającej części aparatu wytwórczego na własność instytucji publicznych, przede wszystkim państwa. Uspołecznienie jest *procesem* — jak to niejednokrotnie podkreślano w naszej literaturze, zwłaszcza w pracach prof. Lipińskiego (m.in. w jego referacie na obecnym Sympozjum). Proces uspołeczniania postępuje naprzód, jeśli publiczny aparat wytwórczy coraz lepiej zaspokaja potrzeby społeczeństwa, co w sferze świadomości społecznej wyraża się w rosnącym poczuciu związku interesu osobistego z interesami gospodarki narodowej jako całości. Nie rozwijając dalej tego zagadnienia i nie siląc się na ścisłe definicje, można chyba powiedzieć, że pełnemu uspołecznieniu środków produkcji w podanym wyżej rozumieniu odpowiadałaby kompletna integracja interesów osobistych i społecznych, przejawiająca się w odpowiednim stosunku do pracy, obowiązków społecznych, własności publicznej itp. Innymi słowy, byłoby to od strony społeczno-ekonomicznej całkowite przezwyciężenie alienacji.

Na jednym ze spotkań ekonomistów i socjologów w roku 1964 prof. Szczepański mówił (cytuję z pamięci), że „obserwowane w praktyce mankamenty w funkcjonowaniu naszego systemu gospodarczego wynikają z tego, że przedwcześnie przyjmuje się za fakt taką właśnie integrację czy identyfikację interesów osobistych i społecznych”. Sądzę, że — mimo

niemałej liczby przypadków utożsamiania życzeń i deklaracji z rzeczywistością — tym razem zarzut nie trafia w sedno. Nasz system funkcjonowania gospodarki jednak opiera się na bardziej realistycznych przesłankach. Jednym z istotnych przejawów uznania, że pełna integracja interesów osobistych i społecznych bynajmniej jeszcze nie nastąpiła, jest stosowanie bodźców ekonomicznych, wynikających w założeniu z zasady podziału według pracy, która stosunki między jednostką a społeczeństwem w swoisty sposób traktuje jako stosunki między dwiema stronami. Bodźce ekonomiczne stanowią właśnie instrument *uzgadniania* interesów osobistych ze społecznymi, instrument, który — prawidłowo stosowany! — powinien przyczynić się nie tylko do rozwiązywania bieżących problemów gospodarowania, lecz również do wykształcenia poczucia więzi między tym, co moje a tym, co wspólne. Natomiast *rozwój* ustroju socjalistycznego, zwłaszcza gospodarki, zakłada istotnie *stopniowe narastanie* obiektywnych i subiektywnych czynników integracji interesów osobistych i społecznych, ciągłe pogłębianie uspołecznienia środków produkcji. Postępy procesu uspołeczniania — procesu, który trudno będzie kiedykolwiek uważać za skończony — stanowią nieodzowny warunek pomyślnego rozwiązywania coraz bardziej złożonych, bo wyższego rzędu, problemów gospodarczych i społecznych. W tym sensie, jeśli postępu w tej dziedzinie nie ma — uzasadnione jest doszukiwanie się źródeł niepowodzeń, niepełnego wykorzystywania potencjału rozwojowego naszego ustroju, w niezgodności wspomnianego założenia z rzeczywistością. Niedopuszczenie do tak pojmowanej niezgodności lub usuwanie jej, jeśli w takiej czy innej formie wystąpiła, stanowić winno jedno z zasadniczych zadań strategii budownictwa socjalistycznego, włączając w to również problematykę funkcjonowania systemu gospodarczego i instytucji politycznych. Zadanie to jest tym istotniejsze, że obalenie politycznego panowania burżuazji i nacjonalizacja podstawowych środków produkcji stanowią wprawdzie rewolucyjny przełom i wprowadzają społeczeństwo na nowy tor, ale bynajmniej nie gwarantują *automatycznie* dalszych postępów procesu uspołeczniania. Z tym przede wszystkim zagadnieniem wiąże się problematyka sprzeczności społeczeństwa socjalistycznego, problematyka, której nasza literatura naukowa poświęca na szczęście coraz więcej uwagi. Słusznie znalazło to również wyraz w referacie prof. Minca, chociaż często nie mógłbym się zgodzić z konkretnymi kierunkami i metodami analizy, jaką prezentuje.

Wydaje się, że na tym — szkicowo zaledwie zarysowanym — tle jaśniej występują szczególne zadania teorii przedsiębiorstwa socjalistycznego jako przedmiotu nauk społecznych. Teoria taka powinna, moim zdaniem, w pierwszym rzędzie dążyć do określania miejsca i funkcji przedsiębiorstwa socjalistycznego z punktu widzenia jego wpływu na bieg procesu uspołeczniania środków produkcji. Tak pojęte zadanie teorii przedsiębiorstwa socjalistycznego nie stoi w sprzeczności z problematyką przed-

siębiorstwa jako instytucji sfery „organizacji sił wytwórczych”; przeciwnie, „czysto gospodarcza” racjonalność wymaga — jak wiemy z doświadczenia — rozwiązywania zasadniczych problemów społeczno-ekonomicznych naszego ustroju, zwłaszcza zaś systemu funkcjonowania gospodarki.

Jeśli od tej strony podejść do teorii przedsiębiorstwa socjalistycznego, to niezadowolające wydają się próby ogólnej definicji przedsiębiorstwa jako wyodrębnionej pod względem ekonomicznym części jednolitego socjalistycznego organizmu gospodarczego. Definicje tego typu są mało płodne, gdyż stwierdzają jedynie organizacyjny podział gospodarki na pewne jednostki, z ogólnikowym dodatkiem „ekonomicznie wyodrębnione”. Niewiele także pomaga wyjaśnienie owego wyodrębnienia przez tzw. „zawłaszczanie pośrednie”, które — jak stwierdza autor terminu, prof. Minc — polega na tym, że „zawłaszczanie dokonuje się pośrednio przez jednostki wytwórcze, a nie bezpośrednio przez państwo” (*Ekonomia polityczna socjalizmu*, s. 59). Mamy tu więc w gruncie rzeczy określenie „zawłaszczania pośredniego” przez wyodrębnienie, a wyodrębnienia przez „zawłaszczenie pośrednie” — wszystko razem zaś sprowadza się do stwierdzenia, że istnieją jednostki nazywane przedsiębiorstwami. Wydaje się, że i dzisiejszy referat prof. Minca niewiele nowego wniósł z tego właśnie punktu widzenia.

Tymczasem problem tkwi właśnie w analizie tego, co kryje się — lub kryć powinno — pod nazwą przedsiębiorstwa. Doświadczenie gospodarki socjalistycznej w różnych okresach i w różnych krajach dowodzi, że charakter, funkcje, rola jednostek nazywanych przedsiębiorstwami mogą bardzo się od siebie różnić.

Z jednej strony, mieliśmy — a właściwie w znacznej mierze wciąż jeszcze mamy — do czynienia z określonymi terminem „przedsiębiorstwo” jednostkami, które pozbawione są praktycznie możliwości podejmowania decyzji ekonomicznych, a więc sprowadzone w istocie rzeczy do roli czysto wykonawczego ogniwa w mechanizmie centralistycznego zarządzania gospodarką. Przedsiębiorstwo takie ma określone z góry zadania produkcyjne, limity i strukturę nakładów (wraz z limitami i strukturą zatrudnienia), kierunki zbytu, źródła zaopatrzenia, wysokość i formy wynagrodzenia pracowników etc. Wyodrębnienie ekonomiczne, znajdujące wyraz w rozrachunku gospodarczym, oznacza tutaj faktycznie posługiwanie się pieniądzem jedynie jako instrumentem kontroli wykonania zadań odgórnych, a więc w roli biernej. W szczególności przedsiębiorstwo tego typu nie ma żadnego istotniejszego wpływu (przynajmniej legalnego) na sposób wykorzystania uzyskanej nadwyżki. Jest rzeczą jasną, że taka, wielokrotnie zresztą opisywana, pozycja przedsiębiorstwa wywiera określone skutki społeczne, m. in. z punktu widzenia realnych przesłanek partycypacji załogi w kierowaniu przedsiębiorstwem.

Z drugiej strony, można przytoczyć przykłady z przeszłości i teraźniejszości, a także koncepcje teoretyczne, w których wyodrębniona jednostka

zwana przedsiębiorstwem ma stosunkowo szeroki zakres autonomii w podejmowaniu decyzji ekonomicznych, opiera się na kryteriach syntetycznego wyniku finansowego, ma realny wpływ na sposób wykorzystania nadwyżki itd. itp. — znowu z odpowiednimi konsekwencjami społecznymi, zwłaszcza jeśli chodzi o aktywizację pracowników jako współgospodarzy powierzonej im części znacjonalizowanych środków produkcji.

Wystarczy zestawić te dwa typy sytuacji, a także liczne sytuacje pośrednie, by zdać sobie sprawę, jak mało można oczekiwać od teorii, która wszystkie je obejmować będzie jednym określeniem „wyodrębnienie ekonomiczne” czy „zawłaszczanie pośrednie”. Wydaje się, że teoria przedsiębiorstwa socjalistycznego powinna czym prędzej odejść od tego typu generalizacji i skupić się na skali i treści różnic, jakie mogą występować pod pojęciem „przedsiębiorstwo socjalistyczne”, na związku tych różnic z etapami rozwojowymi, na wykrywaniu ewentualnych kierunków ewolucji itd. itp. Musimy pamiętać, że jak inne instytucje, tak i przedsiębiorstwo nie jest w socjalizmie czymś danym z zewnątrz, lecz podlega świadomemu kształtowaniu. Stąd też nacisk, jaki trzeba położyć na to, czym *być powinno* nasze przedsiębiorstwo, zwłaszcza w okresie, który mamy przed sobą<sup>1</sup>. O kryterium oceny była już mowa: jest nim rola przedsiębiorstwa w wiązaniu interesów osobistych i społecznych, a więc w procesie uspołeczniania.

Znaczenie tak rozumianej teorii przedsiębiorstwa socjalistycznego — teorii kompleksowej, a więc opracowywanej zarówno od strony ekonomicznej, jak i socjologicznej, prawnej etc. — jest szczególnie doniosłe obecnie i w najbliższej przyszłości, ze względu na dość wyraźnie zarysowujący się kierunek ewolucji. Kierunek ten, przy wszystkich występujących różnicach w tempie i głębokości przemian, daje się dziś zaobserwować w praktyce ogromnej większości krajów socjalistycznych. Polega on — generalnie biorąc — na przechodzeniu od jednostki organizacyjnej czysto wykonawczego typu do jednostki podejmującej w określonych ramach realne decyzje ekonomiczne, chciałoby się rzec: do przedsiębiorstwa zasięgającego na tę nazwę. W terminologii, której bynajmniej nie zamierzam nikomu narzucać, lecz uważam za adekwatną, ewolucja ta, wzięta jako całość, a więc wraz z przemianami w metodach planowania centralnego, rolą mechanizmu rynkowego itp., może być scharakteryzowana jako stopniowe przechodzenie od systemu funkcjonowania opartego na modelu centralistycznym do systemu opartego na modelu gospodarki planowej z wykorzystaniem mechanizmu rynkowego (model zdecentralizowany). Bardzo ważne byłoby uogólnienie tej ewolucji również od strony prawni-

<sup>1</sup> Dla uniknięcia nieporozumień należy zauważyć, że pojęcie „przedsiębiorstwo” niekoniecznie musi być ograniczone do jednostek, które dzisiaj obejmowane są tym terminem. Przedsiębiorstwem w szerokim znaczeniu może być również jednostka na większą skalę, typu dzisiejszego zjednoczenia. Skala przedsiębiorstwa w różnych gałęziach względnie w powiązaniach pionowych należy również do problemu, czym powinno być nasze przedsiębiorstwo.

czej. Referat prof. Rybickiego dotyka tej problematyki (proporcji między normami prawnymi a operatywnymi aktami administracyjnymi w stosunkach między jednostkami wiodącymi a przedsiębiorstwami), nie rozwija jej jednak dostatecznie.

Nie tylko z punktu widzenia praktyki, lecz również od strony teoretycznej nie wszystko jest jeszcze jasne, jeśli chodzi o szereg konkretnych elementów tej ewolucji czy szczegółowy kształt systemu, który przynajmniej dla pewnego etapu można by uznać za docelowy. W wielu sprawach zasadniczych posunęliśmy się jednak zdecydowanie naprzód, co znajduje m. in. wyraz w rosnącej zbieżności poglądów. Wystarczy przypomnieć sobie, że przed niewiele jeszcze laty koncepcje wysuwane przez niektórych ekonomistów polskich traktowane były w innych krajach socjalistycznych jako rewizjonistyczne, podważające fundamenty ustroju. Dziś Polska — dobrze to czy źle? — przestała być uważana za „siewcę niepokoju” w praktyce, a może i w teorii.

Tendencja ku zbliżeniu stanowisk daje się także zaobserwować w gronie ekonomistów polskich, czego dowody widzę m. in. w referatach przedstawionych na naszym Sympozjum. Dyskutujemy i dyskutować będziemy nadal o wielu sprawach. Ale punkt ciężkości dyskusji przesuwają się, na niektórych przynajmniej płaszczyznach, w kierunku problemów bardziej szczegółowych.

Coraz rzadziej np. kwestionowana jest teza, że ocena działalności przedsiębiorstw i związany z nią system bodźców w zasadzie powinny opierać się na wskaźniku syntetycznym, nie zaś na skomplikowanej siatce tzw. wskaźników wyspecjalizowanych. Trudno przecenić wagę zarysowującej się zbieżności poglądów na tę sprawę właśnie dla koncepcji przedsiębiorstwa socjalistycznego. Rozbudowany system wskaźników wyspecjalizowanych stanowi bowiem konsekwentną formę realizacji tezy, że przedsiębiorstwu nie należy zostawiać żadnego pola wyboru — podczas gdy z istoty wskaźnika syntetycznego wynika możliwość i konieczność wyboru optymalnej struktury nakładów i struktury oraz rozmiarów produkcji, przy założeniu, że parametry rachunku (ceny i inne wielkości) określane są przez szczebel centralny na podstawie kryteriów ogólnospołecznych.

Dyskusja dotyczy w coraz większej mierze nie samej zasady, lecz konkretnej postaci wskaźnika syntetycznego, zespołu warunków ograniczających itp. Wybór określonej konstrukcji wskaźnika syntetycznego jest na pewno sprawą bardzo ważną, ale z punktu widzenia generalnego kierunku ewolucji przedsiębiorstwa socjalistycznego (oczywiście tylko z tego punktu widzenia!) jest w pewnym sensie obojętne, czy wskaźnik ten przyjmie postać przyrostu zysku, czy też masy zysku lub w różny sposób liczonej stopy zysku, a nawet czy nie będzie to zamiast zysku wskaźnik czystego dochodu przedsiębiorstwa (lub produkcji czystej, o który to wskaźnik nasza literatura ekonomiczna dopomina się od wielu lat). Jeśli chodzi o tę ostatnią wielkość, w dzisiejszym referacie prof. Minca general-

nie przeciwstawioną (moim zdaniem — niesłusznie) zyskowi, to przy pewnych założeniach może ona stwarzać warunki nawet głębszej decentralizacji decyzji niż wskaźnik zysku. Maksymalizacja czystego dochodu, bez narzuconego z zewnątrz ograniczenia co do płac, może bowiem oznaczać pozostawienie przedsiębiorstwu swobody w zakresie podziału dochodu na płace i zyski. Ten właśnie aspekt maksymalizacji czystego dochodu wysunął się na centralne miejsce w obecnym etapie ewolucji systemu funkcjonowania gospodarki jugosłowiańskiej, etapie realizowanym zresztą z dużymi trudnościami. Podobnie, wielki nacisk na kategorię analogiczną do dochodu czystego kładzie czechosłowacki program zmian modelowych, słusznie uważany za najdalej idący w kierunku samodzielności przedsiębiorstwa spośród ostatnio ogłoszonych.

Natomiast inne aspekty stosowania wskaźnika syntetycznego wyglądają podobnie w odniesieniu do dochodu czystego i do zysku. W obu przypadkach występuje powiązanie z rynkiem, co wymaga odpowiednich metod posługiwania się regulowanym mechanizmem rynkowym; w obu przypadkach zabezpieczenie się przed groźbą niezrealizowania preferencji społecznych poprzez mechanizm rynkowy wymaga sprecyzowania odpowiedniego zespołu warunków ograniczających (maksymalizacja danego wskaźnika jedynie przy spełnianiu warunków ograniczających); w obu przypadkach konstrukcja reguły maksymalizacyjnej musi zapewnić odpowiednie kojarzenie interesu bieżącego i przyszłego, zwłaszcza z punktu widzenia przesłanek postępu technicznego itd. itp. W praktyce może być zresztą nieraz celowe posługiwanie się obu wskaźnikami — np. wielkością dochodu czystego (produkcji netto) dla planowania i korygowania funduszu płac, wielkością zysku zaś dla konstrukcji systemu bodźców kolektywnych oraz samofinansowania pewnego zakresu reprodukcji rozszerzonej w przedsiębiorstwie (fundusze rozwojowe). Postulaty tego rodzaju od dawna były wysuwane w naszej literaturze; częściowo są już realizowane — z wyraźną perspektywą rozszerzenia zakresu, co wynika chociażby z uchwał plenum KC PZPR z lipca 1965 roku. Oczywiście, jeśli przy charakterystyce wskaźnika zysku pominie się wszystkie czynniki przeciwdziałające jego wykorzystaniu w sposób sprzeczny z interesem społecznym, zaś przy wskaźniku dochodu czystego uwzględni się je z maksymalną pieczołowitością — może powstać wrażenie zasadniczej odmienności obu wskaźników. Wrażenie takie wynika jednak nie z rzeczywistych cech wskaźników, lecz z niedostatecznego obiektywizmu prezentacji.

Zaden z przedstawionych dziś referatów nie kwestionował również zasady tzw. bodźców kolektywnych — w sensie wiązania pewnej części dochodu pracowników z wynikami przedsiębiorstwa jako całości. Różnice dotyczą głównie (znowu poza szczegółowymi elementami konstrukcji systemu) kwestii, czy fundusz przeznaczony na te cele ma być jednolity, czy też powinno się stosować wyodrębnione fundusze premie, np. dla



różnych kategorii pracowników (personel kierowniczy — załoga jako całość). Problem sprowadza się znowu do zakresu własnych decyzji przedsiębiorstwa: jednolity fundusz oznacza, że podział pozostaje całkowicie w gestii przedsiębiorstwa, wyodrębnienie poszczególnych funduszy i tytułów premialnych zwęża zakres swobody.

Wszystko to nie oznacza jednak, że w literaturze marksistowskiej panuje już zupełnie jednolita ocena dominującego obecnie kierunku rozwojowego — w stronę większego zakresu samodzielności przedsiębiorstwa — z punktu widzenia długookresowych perspektyw ewolucji socjalistycznych stosunków produkcji. Charakterystycznym przejawem istotnych różnic w ocenie jest m.in. prowadzona ostatnio na łamach amerykańskiego miesięcznika „Monthly Review” dyskusja na temat zmian w systemie zarządzania dokonywanych w europejskich krajach socjalistycznych. Redaktorzy miesięcznika (Leo Huberman i Paul Sweezy), a także niektórzy uczestnicy dyskusji (m.in. Charles Bettelheim) wyrażają w takim lub innym stopniu obawę, czy tendencje w kierunku decentralizacji, zwiększenia zakresu samodzielności przedsiębiorstwa, rozszerzenia roli mechanizmu rynkowego i bodźców ekonomicznych — nie grożą swoistą dezintegracją społeczeństwa socjalistycznego, a więc czy nie oznaczają pewnego kroku wstecz w porównaniu z sytuacją, kiedy interes społeczny realizowany jest w sposób bardziej bezpośredni wprost poprzez decyzję szczebla centralnego. Uogólniając, uczestnikom dyskusji chodzi o niebezpieczeństwo faktycznego przekształcenia się jednolitej własności społecznej w sui generis własność grupową. Podobnie też w naszej literaturze spotkać można silne akcentowanie niebezpieczeństwa deformacji własności ogólnonarodowej w związku z tendencją do rozszerzania zakresu samodzielności przedsiębiorstwa.

Niebezpieczeństw tego typu nie można wykluczać; stąd m.in. podkreślanie roli szczebla centralnego i próby możliwie wyraźnego zarysowywania granic decentralizacji. Wydaje się jednak, że teoretyczne zastrzeżenia wobec występującej dzisiaj w większości europejskich krajów socjalistycznych tendencji nie ograniczają się do krytyki słuszności takich czy innych konkretnych rozwiązań. Chodzi o to, czy decentralizacja jako taka, idąca w parze ze wzmocnieniem bodźców ekonomicznych związanych z wynikami pracy *danego* zespołu, nie stanowi cofnięcia się, rozbitcia jednolitego systemu gospodarki planowej na wyodrębnione grupy, z natury rzeczy zdolne do wzajemnego przeciwstawiania się sobie, neglizowania interesu ogólnego itp. Krótko mówiąc, jeśli przyszłe ukształtowane społeczeństwo socjalistyczne ma być kolektywnym monolitem, albo w innej terminologii — jeśli przyszłość własności socjalistycznej to „zawłaszczanie bezpośrednie”, to po cóż wycofywać się z osiągniętego już szczebla integracji, po cóż pogłębiać przejawy „pośredniego zawłaszczania”?

Stanowisko takie cechuje jednak tylko pozorna logika. Nawet jeśli bowiem uznamy, że perspektywiczny kształt społeczeństwa socjalistycz-

nego określony został właściwie — chodzi przecież nie o formalną integrację, lecz o integrację rzeczywistą, w której nadrzędność interesu społecznego będzie nie czymś narzuconym, lecz naturalnym zarówno ze względu na poczucie, że interes społeczny został prawidłowo określony, jak i na pełną świadomość związku interesów osobistych z tak sformułowanym interesem społecznym. Problem polega więc nie na tym, czy dana forma organizacji społeczeństwa, zwłaszcza organizacji ekonomicznej, bardziej przypomina tę, którą (słusznie czy niesłusznie) uważamy za kształt przyszłości, lecz na tym, czy dana forma organizacji lepiej sprzyja *wytworzeniu się* „związku wolnych ludzi pracujących przy pomocy wspólnych środków produkcji i świadomie wydatkujących swe liczne indywidualne siły robocze jako *jedną* społeczną siłę roboczą” (Marks). Rozszerzenie zakresu samodzielności przedsiębiorstwa wraz ze wszystkimi towarzyszącymi elementami zmian w systemie funkcjonowania gospodarki może być uważane za postęp na drodze socjalizacji nie tylko dlatego, że powinno stworzyć przesłanki podniesienia efektywności gospodarowania, lecz także dlatego, że powinno zbliżyć mechanizm podejmowania decyzji, ścierania się i wyważania sprzecznych interesów do szeregowych członków społeczeństwa. Z tego punktu widzenia zwiększona rola przedsiębiorstwa, konkretny związek między wynikami jego działalności a dochodami pracowników, poddanie efektów produkcyjnych pod kontrolę konsumentów za pośrednictwem mechanizmu rynkowego — mogą stać się wielką szkołą działania i myślenia kategoriami społecznymi.

Niektórzy kwestionują potrzebę tego rodzaju ogniwa pośredniego między „szczeblem indywidualnym” a „szczeblem ogólnospołecznym”. Zapewne dla jakiejś części społeczeństwa socjalistycznego na naszym etapie rozwojowym pośrednie ogniwo tego typu jest zbędne — ma ona dostateczne poczucie współzależności między „moim” a „wspólnym” na skalę krajową lub nawet szerszej. Jeśli jednak chodzi o ogromną większość, to chyba tylko pełna nieznanomość codziennego doświadczenia lub doktrynerskie ignorowanie go mogłyby stanowić podstawę do negacji potrzeby owego „ogniwa pośredniego”.

Dlatego też teoria przedsiębiorstwa socjalistycznego powinna unikać jednostronności (występującej — moim zdaniem — w referacie prof. Minca), powinna brać pod uwagę nie tylko niebezpieczeństwo deformacji grupowej, lecz również niebezpieczeństwo deformacji centralistyczno-biurokratycznej (tak właśnie m. in. ujmował zagadnienie O. Lange). Przy tym niezbędne wydaje się uwzględnienie okoliczności, że w dotychczasowej naszej praktyce właśnie to drugie niebezpieczeństwo ujawniło się ze szczególną siłą, wyrządzając niełatwe do odrobienia szkody z punktu widzenia perspektywy socjalistycznej integracji. To, co chcemy robić obecnie — nie zawsze jeszcze dostatecznie śmiało i konsekwentnie — stanowi próbę przewycięzania deformacji centralistyczno-biurokratycznej i naprawienia szkód, jakie wyrządziła, zarówno od strony operatyw-

nej sprawności gospodarki, jak i, co najważniejsze, od strony warunków postępu procesu uspołeczniania środków produkcji.

Uzasadniając swoje stanowisko nie chciałbym stwarzać wrażenia, że w zmianie pozycji przedsiębiorstwa, w umocnieniu podstaw samorządu robotniczego etc. widzę jedyną i w pełni wystarczającą przesłankę rozszerzonej reprodukcji socjalistycznych stosunków produkcji. W systemie gospodarki planowej działalność przedsiębiorstw odbywa się w określonych ramach stworzonych przez centralne decyzje gospodarcze. Postulatu zapewnienia społeczeństwu realnego wpływu na decyzje ekonomiczne nie można więc ograniczać do decyzji podejmowanych w ramach przedsiębiorstwa, trzeba go rozciągnąć na sferę centralnych decyzji makroekonomicznych, które są zarazem decyzjami politycznymi w najszerszym tego słowa znaczeniu. Brzmi to paradoksalnie, ale niebezpieczeństwo „deformacji grupowej” może pojawić się właśnie w warunkach, kiedy rozszerzeniu zakresu autonomii przedsiębiorstwa i umocnieniu samorządu robotniczego nie będzie odpowiadał realny wzrost partycypacji społeczeństwa w podejmowaniu decyzji centralnych. Bowiem rosnące poczucie wspólnoty w ramach przedsiębiorstwa może wówczas przeciwstawić się niedostatecznie rozwiniętemu poczuciu wspólnoty ogólnospołecznej, przy czym konflikt może być o tyle ostrzejszy, że partykularyzm grupowy reprezentuje większą siłę niż partykularyzm jednostkowy. Stąd konieczność odpowiedniej korelacji między zmianami w systemie funkcjonowania instytucji ściśle gospodarczych a zmianami w systemie funkcjonowania instytucji politycznych. Nie stanowi to już, rzecz jasna, przedmiotu teorii przedsiębiorstwa socjalistycznego sensu stricto, niemniej jednak ze względu na szczególne powiązania czynnika ekonomicznego i politycznego w socjalizmie jest to sprawa, o której przy rozważaniu zasadniczych problemów przedsiębiorstwa zapominać nie wolno — zwłaszcza że rysuje się tu obszerna płaszczyzna niezbędnego współdziałania ekonomii, teorii państwa i prawa oraz socjologii stosunków politycznych.

### *Andrzej Zalewski*

Przedmiotem moich rozważań będą zadania przedsiębiorstwa.

Po okresie, kiedy uważano, że przedsiębiorstwo ma robić to, co mu każą, bez względu na zysk czy stratę, przyszedł nowy okres, w którym istnieje przekonanie, że jeden wskaźnik syntetyczny, wskaźnik zysku mógłby właściwie załatwić całą sprawę oceny działalności przedsiębiorstwa. Jeżeli ktoś w to wątpi, to podawane są przykłady przedsiębiorstw kapitalistycznych, gdzie wszak zagadnienie zysku odgrywa dominującą rolę.

Ażeby rozważać to zagadnienie, należałoby włączyć czynnik czasu. Jeżeli mówimy o zysku, myślimy na ogół o zysku w ciągu roku operacyjnego. Zysk rozważany z tego punktu widzenia nie odgrywa decydującej

roli nawet w gospodarce przedsiębiorstwa kapitalistycznego. Przedsiębiorstwo to nieraz poświęca zysk, który mogłoby osiągnąć w danym roku, dla korzyści, które osiągnie za 3, 4 czy 5 lat, a nawet znacznie później. Dlatego supozycja, że roczny zysk byłby miernikiem wystarczającym, nie odpowiada praktyce przedsiębiorstwa kapitalistycznego.

Jakieś 8 lat temu zarzucono rynek obrusami, przy braku ręczników. Okazało się, że obrus jako artykuł luksusowy miał cenę wyznaczoną liberalnie, zaś ręcznik jako przedmiot codziennego użytku został wyceńniony skąpo. Nawet przy tak słabym działaniu bodźców zysku mieliśmy obrusy, a nie mieliśmy ręczników. Oto jedno z doświadczeń wskazujących, że kryterium zysku wymaga jakiegoś uzupełnienia. Niewątpliwie obsługa odbiorców to pierwsze zadanie przedsiębiorstwa produkującego, bo przecież po to je utworzono. Ocena obsługi rynku bywa trudna w skali przedsiębiorstwa, jeśli nie jest ono jedynym dostawcą danego towaru. Można ją ocenić łatwiej w skali zjednoczenia.

Nie można odmawiać wagi problemowi tworzenia zysku. Należy pamiętać, że jedną z racji ujęcia działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa jest właśnie możliwość zlokalizowania odpowiedzialności za wyniki finansowe. Należałoby jednak rozszerzyć tu zadania przedsiębiorstwa, stwierdzając, że powinno ono brać udział w tworzeniu dochodu narodowego. Oczywiście przy doskonałym układzie cen te zadania mogłyby się pokryć.

Tutaj nasuwa się uwaga dość istotna, choć leżąca obok głównego toku rozumowania. Jak wiadomo, koszty własne mogą być u nas obniżane poważnie, natomiast ilość produkcji nie może być znacznie zwiększana ponad plan, m. in. ze względu na rozporządzalną ilość materiałów. Wobec tego należałoby oczekiwać, że system gospodarowania zachęca silnie do obniżki kosztów i nie preferuje ilościowego wzrostu produkcji. Łatwo stwierdzić, że jest odwrotnie. Obowiązujący układ bodźców maksymalizuje produkcję, natomiast obniżanie kosztu własnego po osiągnięciu planowanego limitu nie zapewnia sprawcom tej obniżki wyczuwalnych korzyści.

Na całym świecie przedsiębiorstwa, dbałe o swą przyszłość, opracowują plany rozwoju, inwestują, prowadzą badania, licząc nie tylko na doraźny zysk, ale na wzmocnienie bazy produkcyjnej w przyszłości. Stanowi to wyraźnie trzecie zadanie przedsiębiorstwa.

Czwarte zadanie wypłynęło w całej pełni dopiero po wojnie. Mianowicie przemysł stał się tak potężny w swoich środkach, że przedsiębiorstwa muszą liczyć się z wpływem, jaki wywierają na środowisko. Niestety najczęściej znamy to zjawisko ze skutków ujemnych. Mówimy o zanieczyszczeniu wód czy powietrza, zwałowaniu odpadów itp. Ale wpływ ten trzeba rozumieć znacznie szerzej, również w sensie społecznym. Może on stanowić o rozwoju czy upadku całych regionów. Takie zjawiska obserwowano w pewnej mierze i dawniej, ale obecnie dbanie o rozwój

środowiska w zasięgu odpowiadającym wpływowi przedsiębiorstwa wyrosta do wagi jednego z jego zadań.

W końcu sprawa najistotniejsza, choć nie wyraża się w doraźnym zysku. Chodzi nie tylko o ilość, nie tylko o warunki pracy i bytu, ale o kwalifikacje kadr. W tej chwili o przebiegu wyścigów gospodarczych świata decydują nie tyle środki przeznaczone na inwestycje czy już posiadane potężne agregaty, ile możliwość zapewnienia przez daną gałąź współdziałania ludzi zdolnych do twórczej pracy. Pojęcie załogi ulega przeobrażeniu. Ongiś pod tą nazwą rozumiano ludzi, którzy bezpośrednio wykonywali produkcję, potem włączano stopniowo coraz więcej zatrudnionych przy pracach związanych z produkcją pośrednio. Organizowanie takiej pracy wymagało coraz większego wyprzedzenia myślowego. W tej chwili rola ludzi zdolnych do zapewnienia całego ciągu wyprzedzenia myślowego od organizowania produkcji aż po badania podstawowe stanowi najistotniejszy warunek rozwoju gospodarczego. Wielostronna praca nad zapewnieniem sobie kadr o odpowiednich kwalifikacjach stała się jednym z podstawowych zadań przedsiębiorstwa na równi z zapewnieniem załodze możliwie jak najlepszych warunków bytu i pracy.

Jeżeli tak ująć zadania przedsiębiorstwa, to dochodzimy do wniosku, że jednowskaźnikowa ocena jego działalności jest niewystarczająca.

W związku z różnorodnością zadań przedsiębiorstwa wydaje się, że w dyskusjach na temat centralizacji i decentralizacji powinniśmy dojść do zrozumienia, jakie rodzaje zagadnień muszą być scentralizowane, a jakie rodzaje zagadnień powinny być zdecentralizowane.

## *Jan Zieleniewski*

Chciałbym tu zastanowić się nad tym, w jakiej mierze nasz eksperyment międzydiscyplinarnego przedstawienia jakiegoś określonego problemu powiódł się, tzn. czy rzeczywiście nasze dzisiejsze posiedzenie jest poświęcone dyskusji nad ogólną teorią przedsiębiorstwa w warunkach socjalistycznych z punktu widzenia ekonomii, socjologii i prawa. Wydaje mi się, że — nie przesądzając tego, co nam da dyskusja — referaty chyba nie dały ogólnej teorii przedsiębiorstwa z punktu widzenia tych trzech dyscyplin naukowych. Wydaje mi się, że referaty nawet nie dały i nie mogły dać czegoś mniej, mianowicie trzech czy czterech teorii przedsiębiorstwa — ekonomicznej, socjologicznej i prawnej. Referaty zawierają mnóstwo ciekawych i cennych myśli, ale nie pozwalają na wyrobienie sobie poglądu, jaka jest np. pełna ekonomiczna teoria przedsiębiorstwa socjalistycznego.

W referacie prof. Minca, stanowiącym cenny wkład do rozwoju tej teorii, mamy do czynienia z ciekawymi koncepcjami teoretycznymi, np. z koncepcją własności w sensie ekonomicznym, różniącej się od własności

w sensie prawnym. Mamy koncepcje dotyczące polityki ekonomicznej w stosunku do przedsiębiorstwa, ale nie mamy zaokrąglonego systemu opisu przedsiębiorstwa socjalistycznego, opisu uproszczonego z konieczności w ten sposób, żeby wydobyć na jaw to, co jest istotne ze względu na pewien cel, dla którego budujemy teorię. Chyba nie było zresztą zamiarem referenta budować tego rodzaju koncepcję teoretyczną. To samo można powiedzieć także o referacie dotyczącym socjologicznej teorii przedsiębiorstwa i prawnej teorii przedsiębiorstwa.

Jest to dość istotne dlatego, że pokazuje, jak dalece potrzebne jest takie spojrzenie, jak nasze. Celowe byłoby podjąć próby sformułowania teorii przedsiębiorstwa socjologicznej, ekonomicznej, prawnej i następnie ogólnej teorii przedsiębiorstwa, uwzględniającej dorobek tych wszystkich nauk. Wydaje mi się, że można w tym kierunku coś zrobić.

Chciałbym sprowokować dyskusję dotyczącą pojęcia własności w sensie ekonomicznym, a w szczególności dyskusję pomiędzy autorem tej koncepcji i referentem, który mówił o teorii prawnej przedsiębiorstwa, prof. Rybickim, który chyba coś podobnego wyraża terminem „oddanie pewnych wartości majątkowych w użytkowanie przedsiębiorstwa”. Nie jestem pewien, czy to jest to samo, ale chciałbym poprosić o skonfrontowanie tych dwóch pojęć — własność w sensie ekonomicznym i oddanie w użytkowanie przedsiębiorstwu. To jest chyba myśl, która może spowodować bliższe związanie tych dwóch referatów. Podobna idea nasuwa mi się w stosunku do referatu doc. Hirszowicz. Na stronie 41 przedstawione są trudności, na jakie natrafia się w socjologicznym ujęciu, kiedy dyskutuje się organizację w sensie formalnym i organizację w sensie nieformalnym. Powiedzione jest, że dualistyczne rozpatrywanie przedsiębiorstwa w jego aspektach formalnych i nieformalnych nie wyjaśnia wielu spraw.

Wydaje mi się, że można by zbliżyć się do ujęcia tego niezmiernie ważnego zagadnienia, gdyby socjologowie zechcieli wziąć pod uwagę pojęcie organizacji formalnej i nieformalnej, budowane z powodzeniem czy bez przez prakseologicznych autorów. Wychodzimy mianowicie z założenia, że terminem „organizacja” posługujemy się bądź to w znaczeniu rzeczowym, bądź w znaczeniu atrybutowym; nazywamy organizacją zespół ludzi, np. instytucję. Ale nazywamy organizacją także cechę niektórych instytucji polegającą na tym, że one są zorganizowane. Wtedy nie mamy na myśli samej rzeczy, tylko orzekamy coś o tej rzeczy. Jeżeli tak rozumiemy termin „organizacja”, to tak samo rozumiemy terminy — organizacja formalna i organizacja nieformalna. Możemy wtedy mówić o współistnieniu organizacji o różnym stopniu sformalizowania. To się dzieje wtedy, kiedy mamy na myśli współistnienie bardziej sformalizowanej organizacji, którą jest przedsiębiorstwo przemysłowe, np. ze związkiem zawodowym, który jest mniej sformalizowaną organizacją, albo związku zawodowego z jakąś grupą aktywistów, która też jest organizacją o mniejszym stopniu sformalizowania.

W znaczeniu atrybutowym przez organizację formalną rozumiemy takie cele instytucji i takie stosunki organizacyjne w instytucji, które zostały ujęte w sposób sformalizowany, a więc ujęte w postaci przepisu, rysunku czy w jakikolwiek inny sposób. Natomiast nazywamy w sensie atrybutowym organizacją nieformalną wszystkie takie niezmiernie liczne cele funkcjonowania instytucji oraz stosunki organizacyjne w niej zachodzące, które nie zostały ujęte w żaden sformalizowany sposób. Dlatego w każdej instytucji mamy do czynienia z pewną częścią stosunków organizacyjnych składających się na organizację formalną i z ogromną masą różnych stosunków organizacyjnych niesformalizowanych, które bądź to są w swojej istocie zgodne, bądź niezgodne z tamtymi sformalizowanymi. Jeżeli w ten sposób spojrzymy na to zagadnienie, to wydaje mi się, że te trudności, na które referent natrafiła przy rozróżnieniu tego socjologicznego ujęcia organizacji formalnej i nieformalnej, mogą być łatwo usunięte.

Dalszym zagadnieniem związanym z próbą wiązania dyscyplin jest samo pojęcie przedsiębiorstwa. Przed dzisiejszym dniem zaryzykowałem spisanie sobie kilkudziesięciu definicji przedsiębiorstwa, ale nie będę ich tutaj odczytywał; wystarczy, że powiem, że w większości tych definicji wypowiada się pogląd o tym, że przedsiębiorstwo — to jest coś takiego, co jest pod wielu względami wyodrębnione. Nazywamy przedsiębiorstwem jednostkę gospodarczą charakteryzującą się odrębnością techniczno-produkcyjno-organizacyjną oraz ekonomiczną itd. To wyodrębnienie wydaje się być czymś istotnym. Definicja przytoczona tutaj przez prof. Rybickiego na stronie 71 brzmi nieco inaczej. Można określić socjalistyczne przedsiębiorstwo państwowe jako jednostkę organizacyjną wyposażoną w osobowość prawną, powołaną przez państwo do bezpośredniej realizacji jego zadań gospodarczych.

Byłoby chyba celowe, żeby nasze spotkanie zmierzało do tego, żeby te definicje niezależnie od ich sformułowania dotyczyły możliwie ściśle tego samego przedmiotu. W związku z tym można tutaj znowu zrobić kilką uwag zmierzających do tego celu. Uwagi te sprowadzają się dla mnie przede wszystkim do następującego zagadnienia, mianowicie, że nie tyle jest ważne, jakie są cechy charakteryzujące to coś, co nazywamy przedsiębiorstwem; jeżeli wyliczymy rozrachunek gospodarczy czy pokrywanie wydatków z własnych dochodów, czy samodzielne bilansowanie — to może jest mniej ważne. Ważne jest to, dlaczego decydujemy się na to, żeby te uprawnienia, to wyodrębnienie przyznać jakiemuś określönemu fragmentowi działalności gospodarczej państwa czy społeczeństwa. Dlaczego w Warszawie przed laty było 4 czy 5 państwowych przedsiębiorstw produkujących czekoladki, a potem przyszedł dyr. Barski i powiedział, że to będzie jedno przedsiębiorstwo cukiernicze w Warszawie a nie 4?

Narodowy Bank Polski — to jest instytucja finansowa osobna. Bank Inwestycyjny jest również osobną instytucją. Dlaczego nie mamy jednego

banku państwowego? Dlaczego nie mówimy, że Narodowy Bank Polski — to jest zjednoczenie 18 oddziałów wojewódzkich banku, z których każdy ma osobowość prawną i jest oddzielnym bankiem? Jakie są merytoryczne przyczyny tego stanu rzeczy? To wydaje mi się istotnym problemem, który powinien być rozpatrzone z ekonomicznego i prawnego punktu widzenia. Trzeba uświadomić sobie, że istotną korzyścią, istotnym przywilejem, który zapewnia nam uspołecznienie własności, jest to, że w miejsce jakichś przypadkowych, tradycyjnych kryteriów, którymi w kapitalizmie kierujemy się przyznając status przedsiębiorstwa pewnej określonej całości — mogą wejść kryteria racjonalne. Ale ten przywilej pociąga za sobą pewne niebezpieczeństwo, mianowicie niebezpieczeństwo dowolności.

Jakie są wobec tego kryteria ogólne, które powinny o tej sprawie decydować? Moja osobista odpowiedź jest taka, że kryteria te sprowadzają się do warunków sprawności kierowania danym zespołem. To jest istota rzeczy. Nie lekceważąc bardzo ważnego kryterium technologicznego, kryterium pewnego optimum technicznego, bo przecież nie można zbudować huty, która będzie produkowała 50 kg żelaza rocznie, mamy bardzo ważne zagadnienie, jakim zespołem działalności gospodarczej można jeszcze sprawnie kierować z dużym stopniem samodzielności.

Jest takie ciekawe zjawisko, że liczba osób podlegających jednemu kierownikowi, idąc od dołu w górę, ma tendencje do malenia. Kierowniczka sprzątarek może kierować sprawnie 30 sprzątaczkami, ale naczelnik wydziału w ministerstwie nie będzie sprawnie kierował wydziałem, w którym będzie 30 pracowników; musi mieć mniejszą ich liczbę. Ale niespodziewanie w jakimś miejscu następuje gwałtowny skok. Widzimy, że minister ma kilkunastu dyrektorów departamentów i 25 dyrektorów samodzielnych przedsiębiorstw, którzy formalnie podlegają bezpośrednio ministrowi. Prezes Narodowego Banku Polskiego ma 18 dyrektorów oddziałów wojewódzkich, z których każdy podlega bezpośrednio Prezesowi Narodowego Banku Polskiego. Można by powiedzieć, że to jest zła organizacja, ale to jest chyba nieprawda. To jest tak powszechne zjawisko, że za tym coś musi być. Za tym jest to, że na pewnym poziomie wielkości instytucji jej kierownik musi być wyposażony w tak wielką samodzielność, że jego bezpośredni przełożony nie potrzebuje go instruować w szczegółach, a kierowanie sprowadza się do ogólnych wytycznych i kontrolowania wyników w rzadkich odstępach czasu. Na przykład Eisenhower w czasie wojny miał 160 dowódców, którzy mu podlegali i wszystko było w porządku, ale nie można kierować 25 naczelnikami wydziałów w jednym departamencie w ministerstwie. Tutaj warunkiem jest taki stopień samodzielności, w którym przełożony może mieć bardzo wielu podwładnych.

W każdym razie wydaje mi się, że po tej drodze można byłoby, przynajmniej w pewnej mierze, szukać sposobu znalezienia odpowiedzi na py-



tanie, według jakich kryteriów powinno się ustalać to, co jest podstawową jednostką gospodarki socjalistycznej.

Myślę, że podobnych okoliczności, podobnych problemów dotyczących bliższego powiązania spojrzenia społecznego i socjologicznego można by wskazać więcej. Mnie chodziłoby o to, ażeby wskazać, po jakiej drodze ta dyskusja mogłaby się potoczyć.

## *Stefan Buczkowski*

Wydaje mi się, że Sympozjum potwierdza pożyteczność, a w wielu dziedzinach nawet konieczność wzajemnego kontaktowania się, informowania się, wymiany myśli między przedstawicielami różnych nauk społecznych.

Chciałbym stwierdzić jako przedstawiciel nauk prawnych, że my prawnicy na ogół bardzo pilnie śledzimy dyskusje ekonomiczne i staramy się czytać prace ekonomiczne, przynajmniej w tym zasięgu, w jakim poszczególne nasze dyscypliny mają kontakt z ekonomią i gospodarką. Niestety muszę stwierdzić, że chyba nasza sympatia do ekonomii, jak również do socjologii nie jest odpłacana wzajemnością. Mogliśmy to stwierdzić niejednokrotnie. To wynika z samej natury prawa, roli i — niestety — funkcji prawników. Sytuacja wygląda tak, że technokraci nie lubią ekonomistów dlatego, że ekonomiści przy wszystkich ich koncepcjach i pomysłach zadają nieprzyjemne pytanie: a ile to będzie kosztować? Natomiast technokraci i ekonomiści nie lubią prawników, bo prawnicy lubią pytać, kto będzie za to odpowiadać?

Otóż ja chcę zademonstrować przykład konieczności tej kooperacji prawników z socjologami i ekonomistami na przykładzie referatu prof. Minca. Muszę oświadczyć, że referat ten mnie w wielkim stopniu rozczarował dlatego, że widzę rozbieżność między tytułem referatu i tym, co w tym referacie jest powiedziane.

Prof. Minc powiada, że własność środków produkcji we współczesnej korporacji kapitalistycznej jest w znaczeniu prawnym własnością wielkiej liczby akcjonariuszy, ale w znaczeniu ekonomicznym jest własnością kolektywną niewielkiej grupy kapitalistów. Otóż to jest nie tak. W korporacji kapitalistycznej (mamy na myśli spółkę akcyjną) tytuł własności środków produkcji należy do spółki akcyjnej, do korporacji, która jest osobą prawną, natomiast w znaczeniu ekonomicznym właścicielem przedsiębiorstwa, właścicielem środków produkcji jest grupa akcjonariuszy, większa lub mniejsza, w skład której mogą wchodzić menażerowie, ale niekoniecznie muszą wchodzić.

Jak natomiast wygląda własność środków produkcji w przedsiębiorstwie państwowym? Autor referatu powiada, że w znaczeniu ekonomicznym jest ona własnością ogólnonarodową, a w znaczeniu prawnym jest własnością państwową. Otóż ta sprawa znowu nie tak wygląda. Tu muszę

zaznaczyć, że między prawnikami istnieją różnice poglądów na ten temat. Różnice poglądów sprowadzają się do tego, że nie przeczymy, iż w znaczeniu ekonomicznym własność środków produkcji jest własnością państwową, czyli ogólnonarodową, natomiast różni się co do tego, komu przysługuje tytuł własności w znaczeniu techniczno-prawnym. Ja należę do tej grupy, która twierdzi, że w znaczeniu techniczno-prawnym to prawo własności środków produkcji należy do przedsiębiorstwa. Państwo jest w znaczeniu prawnym właścicielem kapitału ulokowanego w tym przedsiębiorstwie, w dzisiejszej naszej nomenklaturze — jest właścicielem funduszu statutowego i poprzez ten fundusz decyduje o losach przedsiębiorstwa i dysponuje jego środkami. Słowem — przedsiębiorstwo państwowe widzę jako korporację o jedynym uczestniku, którym jest państwo.

Poważne wątpliwości budzą wywody autora zawarte w punkcie drugim referatu, gdzie jest mowa o sprzeczności między przedsiębiorstwem a państwem. Autor pisze o tej sprzeczności jako o pierwszej sprzeczności. Nam prawnikom trudno jest tutaj zgodzić się z tymi sformułowaniami. Przedsiębiorstwo państwowe jest organem państwa, jest częścią aparatu państwowego. Jeżeli pojmujemy państwo jako zorganizowane społeczeństwo, to musimy pojmować przedsiębiorstwo jako grupę społeczną, a więc część społeczeństwa. Wobec tego nie mogę pojąć, jak taka część społeczeństwa może uzyskiwać korzyści materialne kosztem całego społeczeństwa, jeżeli zakładamy, że dokonuje ona apropriacji na rzecz całego społeczeństwa. Coś w tej jedności przeciwieństw szwankuje.

Jako pochodną od tej sprzeczności wymienia prof. Minc sprzeczność wewnętrzną istniejącą między interesami grup społecznych. Według przedstawionego tu obrazu istnieje warstwa kierownicza, która rozbija się na dwie grupy — na grupę funkcjonariuszy administracji centralnej i na grupę zarządów, kierowników przedsiębiorstwa. Obie grupy łączą pewne wspólności interesów, ale są między nimi różnice bardzo poważne.

Pierwsza grupa kierownicza w większym stopniu reprezentuje interesy ogólnospołeczne, natomiast grupa zarządców przedsiębiorstwa reprezentuje interesy partykularne i stąd wyrastają różne przeciwieństwa. Z tego wyprowadza autor wnioski co do granic czy możliwości centralizacji i decentralizacji. Te wnioski są poniekąd zastraszające. Wnioski wyraźnie idą w tym kierunku, że nie można iść dość daleko w kierunku decentralizacji czy usamodzielniania przedsiębiorstw, gdyż to nieuchronnie prowadzi do przekształcania się własności ogólnonarodowej we własność grupową, przy czym autor wywodzi, że to może nawet doprowadzić do likwidacji nie tylko własności ogólnonarodowej, ale i likwidacji kierownictwa i kontroli społeczeństwa, w szczególności kontroli partii. Otóż przypisuje się tutaj grupie zarządców czy kierowników przedsiębiorstw to stymulowanie, pobudzanie kierunków postulujących decentralizację, gdyż to jakoby leży w interesie tej grupy.

Muszę stwierdzić, że jeżeli skonfrontować ten pogląd z rzeczywistością, to on rzeczywistości nie odpowiada. Może nawet powiedziałbym, że niestety nie odpowiada. W zupełności zgadzam się ze stwierdzeniem prof. Lipińskiego, że wśród dyrektorów przedsiębiorstw panuje odmienna tendencja. Na ogół nie marzą oni nawet o samodzielności, oni nie dążą do tej samodzielności w swej podstawowej masie. To jest dzisiaj grupa tak dalece zurzędniczała, tak unikająca wszelkiego ryzyka i wszelkiej odpowiedzialności, że imputowanie jej tego rodzaju tendencji musimy nazwać co najmniej przesadą, a tym samym i te wnioski zastraszające możemy sobie spokojnie odłożyć gdzieś na dalszą przyszłość, dopóki stosunki w tej dziedzinie rzeczywiście się nie zmieniają.

Mam do zarzucenia referatom, które były tu przedstawione, że jednak nie wydobły jednego momentu niezmiernie istotnego, tj. sytuacji samego kierownika przedsiębiorstwa, dyrektora przedsiębiorstwa. Ten człowiek, który swoją indywidualnością nadaje ton i kierunek przedsiębiorstwu, wymagałby szczególnie wnikliwej analizy, zwłaszcza socjologicznej. Jest to człowiek, którego Marks nazwał „Leiter des Orchesters”. Chodziłoby o to, w jakiej sytuacji on pracuje, w jakiej się znajduje, jakie są jego możliwości, bo od tego wszystko inne zależy.

Po tych socjologicznych rozważaniach prof. Minc przechodzi do rozważań już ściśle ekonomicznych, wypowiadając się przeciwko premiowaniu i następnie zajmując się kwestią syntetycznego wskaźnika. Moim zdaniem, jeżeli taki wskaźnik lansujemy, to musimy sobie dokładnie uświadomić, o co chodzi — jeżeli mówimy o produkcji sprzedanej. Ze strony prawnej miałoby to efekt wtedy, kiedy mówilibyśmy nie tyle o produkcji sprzedanej, ile o produkcji sprzedanej i odebranej. Występuje bowiem różnica między faktem, kiedy przedsiębiorstwo produkcję sprzedało i już z tą chwilą księguje na swoją korzyść, a faktem, kiedy ta sprzedana produkcja została jakościowo odebrana przez nabywcę. Moim zdaniem właściwym wskaźnikiem może być tylko wartość tej sprzedanej produkcji, która nie została przez odbiorcę zakwestionowana.

## Zygmunt Rybicki

Cykl tematyczny określony wspólną nazwą *Zagadnienia zewnętrznych powiązań przedsiębiorstwa* obejmuje wybór zagadnień powstających na tle stosunków przedsiębiorstwa z organami państwowymi, środowiskami społecznymi ukształtowanymi na zewnątrz przedsiębiorstwa czy innymi jednostkami gospodarki uspołecznionej. Cykl ten nie obejmuje więc całości zagadnień zewnętrznych stosunków przedsiębiorstwa. Wynika to z trzech niejako przesłanek faktycznych: po pierwsze — ze złożoności i szerokości problematyki stanowiącej przedmiot obecnej sesji, narzucającej konieczność dokonywania wyboru przy określaniu tematyki poszcze-

gólnych referatów; po drugie — ze stanu badań nad miejscem przedsiębiorstwa w naszym systemie społeczno-ekonomicznym, a co za tym idzie i nad zewnętrznymi powiązaniem tego przedsiębiorstwa; po trzecie — z umowności i względności podziałów na cykle tematyczne, a w szczególności rozgraniczeń między pierwszym a drugim cyklem.

Trudno tu podjąć próbę szerszej analizy przedstawionych przesłanek. Nie sposób jednak nie zwrócić uwagi na niektóre z elementów istotnych przy ocenie przesłanek wymienionych jako pierwsza i druga. Wydaje się, że tymi elementami — określającymi w pewnym sensie i szerokość problematyki, i stan badań są niewątpliwie: kompleksowy charakter zagadnienia oraz tempo przekształceń w systemie zarządzania gospodarką narodową w PRL.

Truizmem jest powtarzać, że zjawiska społeczno-gospodarcze ujawniają się w praktyce jako zjawiska całościowe, podczas gdy badanie tych zjawisk odbywa się w warunkach specjalizacji nauki, jej podziału na dziedzinę i dyscyplinę. By zmieniać świat, a więc wprowadzać zdobycze nauki do praktyki, trzeba ten świat poznawać, wykrywając rządzące nim prawidłowości. Powstaje pytanie, czy w ogóle jest możliwe w warunkach specjalizacji nauki zbadanie całości złożonych zjawisk, uchwycenie zasadniczych, decydujących praw rozwoju tych zjawisk. Formułując nieco inaczej to pytanie — powstaje kwestia, czy nasze badania nie dotyczą wyłącznie pewnych przejawów zjawisk i czy samo uchwycenie wszystkich nawet przejawów daje już kompletne rozeznanie istoty samego zjawiska. Czy nie należy jeszcze ustalić wzajemnych proporcji oraz oddziaływania wewnętrznego poszczególnych przejawów?

Pytania te wprowadzają nas w problematykę integracji nauk społecznych. O potrzebie tej integracji jesteśmy przekonani, o poszczególnych jej przejawach pisano na łamach „Nowych Dróg”. Dużo dawniej problematyka ta stała się przedmiotem obrad dyrektorów instytutów nauk prawnych akademii nauk krajów socjalistycznych, obrad opartych na referacie prof. Manfreda Lachsa. W praktyce jednak niewiele uczyniliśmy dla rozwiązania dylematu polegającego na konieczności powiązania specjalizacji nauki z jej integracją. Obydwa te bowiem aspekty są niezbędnymi warunkami rozwoju wiedzy oraz badań.

W toku dyskusji o integracji nauk nabraliśmy chyba przekonania, że zbiorowość opracowań nie daje jeszcze zespołowości. Nasze Sympozjum jest niewątpliwie dużym wyrazem zbiorowego wysiłku badawczego, który przekształcać należy w osiągnięcia zespołowe. Spotkania takie dają ważką okazję do jeszcze jednego stwierdzenia potrzeby integrowania badań; stwarzają również płaszczyznę pewnych wstępnych, a istotnych warunków prowadzenia takich badań. Mam tu na myśli chociażby dwie kwestie: przegląd metod badawczych oraz konfrontację stosowanej terminologii.

O konieczności rozszerzania metod badawczych w naukach społecznych

pisano dość wiele i w sposób tak przekonujący, iż sprawa nie wymaga dalszego dowodzenia. Dość przypomnieć chociażby wypowiedzi profesorów Jabłońskiego i Żółkiewskiego, a spośród prawników profesorów Jaroszyńskiego, Zawadzkiego czy Erlicha.

Jednym z aspektów tego zagadnienia jest związek teorii z praktyką. Wysuwa się bowiem szeroko postulat badań empirycznych, nie mówiąc już o merytorycznych potrzebach powiązania badań naukowych z perspektywnie rozumianymi potrzebami praktyki oraz o niezbędności korzystania przez praktykę z wyników badań naukowych. Badania empiryczne muszą prowadzić do praktyki, ale powstaje równocześnie zastrzeżenie zawarte w sposób pośredni w referatach prof. Buczkowskiego i dr Kowalewskiej, aby badania te nie sprowadzały się do samego opisu, czy nawet pogłębionego rozeznania praktyki.

Druga strona tego zagadnienia — nie wiążąca się z metodami badań — to kwestia korzystania przez praktykę z osiągnięć nauki czy doboru tematyki badawczej. Oczywiście, warunkiem wstępnym tego korzystania jest znajomość tych osiągnięć, a na ten temat chociażby na bazie zgłoszonych na dzisiejsze Sympozjum referatów powiedzieć można by było parę niezbyt zachwycających stwierdzeń.

Różnice terminologiczne mogą być przedmiotem wielu sporów. Wydaje mi się, że dotychczas spory te niewiele przyniosły w praktyce. Można porównać akty prawne, czy chociażby referaty zgłoszone w różnych cyklach tematycznych dzisiejszego Sympozjum. Jeszcze trudniej porozumieć się przy omawianiu wspólnych problemów przez przedstawicieli różnych dyscyplin nauk społecznych.

W licznych aktach prawnych mówi się często o koordynacji i kontroli, lub koordynacji i nadzorze, względnie kontroli i nadzorze. Określenia te stosowane są często dla wskazania charakteru zewnętrznych powiązań przedsiębiorstw. Odnosi się wrażenie, iż ustawodawca czy normodawca używa tych określeń wszędzie tam, gdzie nie może znaleźć innych, bardziej precyzyjnych. Analizując treść tych określeń dochodzimy do wniosku, że jest ona czasami nie tylko różna, ale nawet przeciwstawna. Dotyczy to głównie zarządzania gospodarką narodową, które w mniemaniu normodawców ma być nie tyle realizowane, ile właśnie koordynowane, nadzorowane, kontrolowane. Takie przynajmniej wrażenie sprawia lektura tekstów prawnych.

Słusznie uczynili prof. Buczkowski i dr Rabska podejmując problemy koordynacji. Dr Kowalewska zajęła się — w innym oczywiście aspekcie — społecznymi zadaniami przedsiębiorstw i ich socjologiczną kontrolą. Problemy kontroli musiały znaleźć odzwierciedlenie w opracowaniu dr Nowickiego i dr Rabskiej. Czy jednak w każdym z tych przypadków — nie mówiąc o innych — stosowane określenia są jednoznaczne? Mam wątpliwości. Uwagi te można rozszerzyć na pozostałe cykle tematyczne, o czym mówił już prof. Zieleniewski.

Jeżeli więc mamy rozwijać inicjatywę, której wyrazem jest Sympozjum, to trzeba — w moim przekonaniu — przywiązywać wagę do zrozumienia treści kryjących się za przyjmowanymi określeniami. Samo ich brzmienie nie może nas jeszcze zadowalać.

Niezależnie od kompleksowego charakteru zarządzania gospodarką narodową, a co za tym idzie — niezbędności poszukiwań integracyjnych, pozwoliłem sobie wskazać na tempo przekształceń tego systemu jako niezbędny element oceny dokonanego wyboru tematycznego. Oczywiście samo uznanie czy tempo przemian jest wystarczające, czy nie oraz czy przemiany są adekwatne do potrzeb — jest sprawą odrębnej dyskusji. Osobiście widzę w nastawieniu czynników decydujących w tych kwestiach podejście do reform w systemie zarządzania jako stale doskonałego procesu, opartego na realnych przesłankach faktycznych i częściowych doświadczeniach.

Mówiąc tu o tempie przemian mam na myśli oceny oparte na porównaniu z innymi aspektami ustroju społecznego. Doświadczenia Związku Radzieckiego ilustrują chyba dostatecznie moje stwierdzenie. W praktyce idzie bowiem o znalezienie rozwiązania dylematu między dwoma koniecznościami — jedną polegającą na stałym doskonaleniu procesu zarządzania, o której niezależnie od referatów cyklu pierwszego piszą prof. Buczkowski, dr Nowicki, doc. Gałaj, dr Rabska; oraz drugą polegającą na względnej stabilności stosunków.

Wydaje mi się, że te trudności w sposób dość istotny rzutują na rozmiary i charakter podejmowanych badań nad przedsiębiorstwem.

Trzeba przyznać, że w referatach przedstawionych na naszym Sympozjum nie znalazła należnego oświetlenia problematyka zjednoczeń przedsiębiorstw państwowych. Nawijają do niej wprawdzie referaty pierwszego cyklu, a w cyklu drugim mówią o niej prof. Buczkowski oraz dr Rabska. Wydaje się jednak, iż złożona problematyka ekonomiczno-prawna zjednoczeń nie została zaatakowana frontalnie. A przecież zgodnie z wytycznymi IV Plenum KC PZPR rola zjednoczenia ma wzrastać. Być może, te niedomagania wynikają z braku dostatecznych opracowań koncepcyjnych. Kto jednak, jeśli nie przedstawiciele nauki mają wyprzedzać swymi badaniami rozwiązania praktyczne, oświetlać problemy i stawiać propozycje rozwiązań.

Problemy zjednoczeń były przedmiotem licznych rozważań. Można przytoczyć chociażby monografie doc. Glińskiego czy prawnicze opracowania tego tematu. Słusznie w moim przekonaniu wskazuje prof. Buczkowski na dwie niejako strony działania tych jednostek, mianowicie: jako organów administracji gospodarczej oraz jednostek zrzeszających i ułatwiających działanie zgrupowanych w nich przedsiębiorstw. Czy obecnie zarysowana ewolucja doprowadzi do utworzenia na bazie zjednoczeń przedsiębiorstw wielozakładowych — oto pytanie, na które trudno dzisiaj dać odpowiedź. Zgodzić się należy z przywiązywaniem szczególnej wagi do

odpowiedzi na to pytanie zarówno w referacie prof. Buczkowskiego, jak i prof. Woltera.

Zjednoczenie znajduje się, zgodnie przynajmniej z ogólną koncepcją, w pozycji ogniwa pośredniego. Szczególnej uwagi wymaga przy tym jego więź z przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa bowiem — jak to mówią przepisy — nie podlegają zjednoczeniom, ale wchodzą w ich skład. Wyrazem tego stanu organizacyjnego jest kolegium zjednoczenia złożone z dyrektorów przedsiębiorstw. Czy w praktyce taki układ jest regułą? Dla rozwinięcia odpowiedzi na to pytanie dotknąć należy pozycji organów naczelnych i centralnych, głównie ministerstw, w systemie zarządzania gospodarką narodową.

Prace rozpoczęte na tle uchwał IV Plenum KC PZPR zmierzają do ukształtowania pozycji ministerstw. Potrzeba przeprowadzenia takich zmian nie wymaga uzasadnienia. Ale jak ukształtuje się w praktyce pozycja zjednoczenia, które ma wzmocnić swą rolę kosztem operatywnej działalności ministerstwa, trudno dziś jeszcze powiedzieć. Prof. Buczkowski stwierdza, że przedsiębiorstwo jest częścią aparatu państwowego. To jest wątpliwe.

Problemy zjednoczeń wprowadzają nas w skomplikowaną tematykę zespołu środków oddziaływania na organizację i funkcjonowanie przedsiębiorstwa państwowego. Tematyka ta ma szczególne znaczenie dla należytego określenia miejsca przedsiębiorstwa w systemie zarządzania gospodarką narodową. Mówi się o tym zagadnieniu jako o problematyce tzw. autonomii przedsiębiorstwa lub wreszcie o rozmiarach i formach wpływu na jego działalność ze strony jednostek nadrzędnych. Nie idzie tu oczywiście o analizę tych sformułowań, aczkolwiek nieraz poszczególni autorzy wiążą z nią odrębne treści. Nie wymaga również szerszego uzasadnienia stwierdzenie, że konieczne są ośrodki oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. To jednak stwierdzenie otwiera dopiero dyskusję na temat treści owego oddziaływania oraz form tego oddziaływania.

Można bez przesady stwierdzić, że pozycja przedsiębiorstwa jest kluczowym zagadnieniem systemu zarządzania. W przedsiębiorstwie bowiem odbywa się proces produkcji, a więc mówiąc słowami laika — wytwarzanie dóbr materialnych. Poza przedsiębiorstwem — i częściowo w jego ramach — odbywa się proces organizacji produkcji, niezwykle ważny i istotny, ale w końcowym wyniku będący procesem pomocniczym, wtórnym. I znów dla uproszczenia można powiedzieć, że cały system organizacyjny gospodarki narodowej służyć powinien należytemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w rozumieniu należytego realizowania jego ekonomicznych zadań.

Oczywiście dla wykonania tego zadania spełniony być musi zestaw warunków społecznych, o których szeroko pisze dr Kowalewska. Znajduje to odbicie w sformułowaniu art. 1 dekretu o przedsiębiorstwach państwowych, w którym czytamy, że celem powołania przedsiębiorstwa jest wy-

konywanie przez nie konkretnych zadań społecznych, wynikających z planów gospodarczych w dziedzinie ustalonej aktem erekcyjnym.

Dla ustalenia miejsca przedsiębiorstwa w systemie zarządzania gospodarką narodową ważne jest nie tylko określenie stopnia podporządkowania jednostce nadrzędnej, ale wykrycie wszystkich sformalizowanych prawnie i niesformalizowanych układów oddziaływania na rozstrzygnięcia w nim zapadające. W tym zakresie wymagane jest współdziałanie różnych dyscyplin naukowych i zastosowanie różnych metod badawczych.

W referatach naszych w sposób dość incydentalny potraktowana została kwestia politycznej inspiracji i partyjnego kierowania aparatem administracji gospodarczej. Kto zna doświadczenia praktyki, chociażby analizowane już w nauce przykłady koordynacji płockiej czy bielsko-bialskiej, czy wreszcie warszawskiej — wie, jak istotną rolę ta inspiracja i kierownictwo odgrywają. Przebieg ostatniego Plenum KW PZPR w Warszawie wskazuje, iż trwają poszukiwania lepszych i skuteczniejszych form politycznego kierowania aparatem państwowym. Świadczy to, iż dotychczasowe formy nie są uznawane za w pełni należyte i wystarczające. Generalna teza tych poszukiwań — to zapewnienie właściwego kierunku działania organów samodzielnie podejmujących rozstrzygnięcia należące do ich kompetencji. Wydaje się, że uwagi te odnoszą się w całej rozciągłości do zarządzania gospodarką narodową nie tylko w układzie terenowym — poziomym.

Poszukiwania zmierzające do pogodzenia jednolitości działania gospodarki narodowej na podstawie planów gospodarczych, z szeroką samodzielnością przedsiębiorstw w podejmowaniu decyzji zgodnych z wymogami sytuacji gospodarczej, nie są specyficzne wyłącznie dla naszego kraju. W przyjmowanych rozwiązaniach tego dylematu wyodrębnić można trzy zasadnicze koncepcje koordynacyjne, mianowicie: resortowo-branżową, kompleksowo-terytorialną i mieszaną. Realizacja pierwszej koncepcji miała miejsce w większości krajów socjalistycznych w okresie do roku 1957. W chwili obecnej jest ona również najpoważniejszą — jak się wydaje — rozwinęta w Węgierskiej Republice Ludowej.

Koncepcja druga przyjęta została w Związku Radzieckim, gdzie przybrała formę organizacyjną sownarchozów. Podobna struktura w generalnych założeniach przyjęta została — jak się wydaje — również w NRD i Czechosłowacji. Ostatnio obserwujemy odwrót od rozwiązań krańcowo zbliżonych do tej koncepcji. Związek Radziecki jest w trakcie przyjmowania rozwiązań zbliżonych do koncepcji resortowo-branżowej. Koncepcja mieszana stanowi powiązanie dwóch poprzednich koncepcji. Znajduje ona odzwierciedlenie w polskim systemie zarządzania.

Układy koordynacji i ich wpływ na stosunki zewnętrzne przedsiębiorstwa są następujące: poziome — centralne i terenowe, pionowe — resortowe i branżowe. Podmiotem tych układów koordynacyjnych staje się prawie zawsze przedsiębiorstwo, podczas gdy drugim podmiotem są różne



organy i jednostki, wyposażone w pewną sferę możliwości oddziaływania na rozstrzygnięcia przedsiębiorstwa, przy czym to oddziaływanie ma charakter dominujący czy wiodący. Tak więc stosunki powstające w toku realizowania układów koordynacyjnych przypominają raczej administracyjno-prawne niż cywilnoprawne. A to ma istotny wpływ na pozycję przedsiębiorstwa.

Pamiętać przy tym należy, że każda z tych koncepcji może być realizowana bądź z przewagą elementów centralistycznych, jak to miało miejsce w krajach socjalistycznych do roku 1957, bądź decentralistycznych. Samą jednak decentralizację traktują jako pewien proces, a nie jako zasadę czy określoną instytucję ustrojową. Proces ten znajduje, w moim przekonaniu, czy powinien znajdować w praktyce odzwierciedlenie bardziej w rozwiązaniach funkcjonalnych (np. tryb i zakres planowania) niż w rozwiązaniach strukturalnych (powoływanie takich czy innych jednostek organizacyjnych).

Zgodzić się należy w pełni i z prof. Wolterem, i z prof. Buczkowskim, którzy wskazują na wzrost form cywilnoprawnych w procesie pogłębiania decentralizacji systemu zarządzania. Rosnąć więc musi przede wszystkim rola umowy, której zakres ogranicza inflacja przepisów prawnych, wydawanych często nie tylko w nadmiarze, ale również z pogwałceniem wymogów socjalistycznego gospodarowania. Socjalistyczne gospodarowanie opiera się na uspołecznieniu własności podstawowych środków produkcji. Proces ten uzewnętrznia się w nacjonalizacji i organizatorskiej działalności państwa w postaci inwestowania, rozwijania uspołecznionego układu gospodarczego, w uspołecznieniu procesu zarządzania. Na wszystkie te trzy przejawy uspołeczniania własności i uspołeczniania zarządzania gospodarką narodową spoglądać można zarówno z punktu widzenia wewnętrznych stosunków, jak i zewnętrznych powiązań przedsiębiorstwa. Istotniejsze znaczenie ma raczej spojrzenie całościowe na ogół przekształceń. W aktualnych przemianach systemu zarządzania decydujące znaczenie w tym względzie ma uspołecznianie procesu zarządzania. Bliższa analiza tego zagadnienia przekracza ramy niniejszej wypowiedzi. Wiąże się ono bowiem z efektywnością systemu przedstawicielskiego, działalnością samorządu robotniczego, postępami procesu decentralizacji, aktywnością społeczną i instytucjami, w których się ona uzewnętrznia.

Zastanowienia wymaga problem wzajemnych powiązań między instrumentami działania ekonomicznego i prawnego. Nie idzie tu o rozwiązania typu prawo a ekonomika, czy system społeczny a system prawny, lecz o zwrócenie uwagi na niektóre przesłanki wynikające na tle przedstawionych referatów dotyczących zewnętrznych stosunków przedsiębiorstwa.

O kwestiach ogólnych tego zagadnienia pisze prof. Buczkowski. Wskazuje on, że prawnik nie jest powołany do rozwiązywania problemów ekonomicznych, ale głos jego powinien być brany pod uwagę przy rozstrzygnięciu, czy dany problem daje się rozwiązać przy pomocy tzw. nakazów

i zakazów, a jeśli tak, to w jakiej formie mają one być wydane. Prawo może tylko wtedy spełnić swoją funkcję organizacyjną, porządkującą i stabilizującą stosunki, jeżeli tworzy zwarty, logiczny system norm (zobacz s. 167).

Kwestie szczegółowe wyrastają np. na tle problematyki cen. O ekonomicznym uzasadnieniu cen pisze szeroko dr Nowicki. Samo ustalenie cen w sensie sformalizowanym jest aktem prawa administracyjnego. Idzie o to, aby treść owego ustalenia była zgodna z wymogami ekonomicznymi.

Przykładu nieco szerszego dostarcza referat doc. Gałaja. Przeobrażenia społeczne, zachodzące w rejonie uprzemysławianym pod wpływem procesów industrializacji, wspierane są przez system określonych związków unormowanych przepisami prawa (np. współdziałanie rad narodowych z organami samorządu robotniczego, czy też społeczna kontrola radnych i związków zawodowych w zakresie handlu itp.). Kwestie te znajdują odzwierciedlenie w wywodach dr Rabskiej.

Prawo we wskazanych tu przypadkach stanowi jeden z instrumentów realizowania zadań z zakresu polityki gospodarczej czy polityki społecznej. Prawo jest instrumentem względnie samodzielnym. Normy prawne mają jednak określoną treść ekonomiczną czy społeczną; samo więc badanie wzajemnych stosunków między poszczególnymi normami prawnymi bez rozeznania ich treści, założeń, które mają realizować — ma ograniczony zasięg poznawczy. Sama wewnętrzna zgodność czy brak tej zgodności jest istotną sprawą dla realizacji zarządzania gospodarczego, o czym pisze prof. Wolter. Nie jest to jednak jeszcze całościowe rozeznanie problemów, na co również autor ten wskazuje.

Jeżeli chce się więc skutecznie kształtować procesy ekonomiczne czy społeczne, trzeba znać nie tylko ich założenia, ale również instrumenty przydatne do wprowadzania owych przekształceń. Podobnie ten, kto chce skutecznie analizować i stosować instrumenty działania, znać musi istotę samych procesów, jak i perspektywy, do których należy zmierzać. Podniesienie tego zagadnienia ma — w moim przekonaniu — określone aspekty praktyczne. Na instytucje prawne patrzy się czasem jeszcze w sposób oparty na doświadczeniach represyjnego ich charakteru, czy — jak to się mówiło — realizowania polityki administracyjnej w przedmiotowym, a nie podmiotowym określeniu tego pojęcia. Niedocenianie organizatorskiej roli stosowania prawa uszczuplało możliwości jego oddziaływania w realizowaniu polityki ekonomicznej czy społecznej. Skutek był podobny, jak przy próbach rozstrzygania przy pomocy aktów prawnych określonych zagadnień, bez liczenia się z ich treścią ekonomiczną czy społeczną.

Referaty dr Kowalewskiej, doc. Gałaja i dr Rabskiej skłaniają do innej jeszcze refleksji, a mianowicie do zwrócenia uwagi na niemożliwość przyjęcia w każdej sytuacji jednego i tego samego kryterium oceny podejmowanych rozstrzygnięć. Oczywiście, przy rozważaniach globalnych, operu-

jących pewnymi uogólnieniami — uzasadnieniem rozstrzygnięć, dotyczących zarządzania gospodarką narodową, muszą być kryteria ekonomiczne. Stąd też waga rentowności, kontroli za pomocą pieniądza, ekonomicznie uzasadnionego systemu cen itp.

Analiza wspomnianych tu referatów wskazuje jednak na niemożliwość absolutyzowania tych kryteriów. Nie zawsze bowiem rachunek ekonomiczny stanowi wystarczającą, czy nawet przeważającą przesłankę podejmowanych rozstrzygnięć. Wynika to z prymatu polityki przed ekonomiką. I te kwestie jednak nie mogły znaleźć pełnego oświetlenia naukowego w przedstawionych referatach. Wymagają one dalszych prac i studiów, a ich waga w świetle perspektyw rozwojowych naszego kraju jest niewątpliwie istotna.

### *Julian Gordon*

Chciałbym ustosunkować się do niektórych tez wysuniętych w referacie prof. Minca.

Prof. Minc wyraża pogląd, że oparcie stosunków produkcyjnych we współczesnych społeczeństwach socjalistycznych na zawłaszczaniu pośrednim przez przedsiębiorstwa jest źródłem szeregu sprzeczności. Sprzeczności te znajdują wyraz w pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwa i mają charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Charakter wewnętrzny mają sprzeczności między załogą a kierownictwem przedsiębiorstwa i powstają w związku z dążeniem pracowników do osiągnięcia wysokiego stosunku między płacami a wydajnością pracy. Charakter zewnętrzny mają sprzeczności między przedsiębiorstwem a państwem, powstające w związku z dążeniem przedsiębiorstw do minimalizacji zadań i maksymalizacji środków przydzielanych im przez państwo oraz sprzeczności między przedsiębiorstwami a odbiorcami wytwarzanych przez nie wyrobów (mogą być nimi inne przedsiębiorstwa lub konsumenci), powstające w związku z asortymentem, jakością i ceną tych wyrobów. Sprzeczności te powodują, że obok integracji celów społeczeństwa i przedsiębiorstw występuje również zjawisko dezintegracji, stawiania partykularnych celów przedsiębiorstwa i poszczególnych grup jego załogi ponad celami ogólnospołecznymi, co rodzi określone skutki negatywne.

Najwięcej uwagi poświęca prof. Minc sprzecznościom między przedsiębiorstwem a państwem. Do występowania i zaostrzania tych sprzeczności przyczynia się — zdaniem prof. Minca — przyjęcie zysku jako kryterium optymalizacji działalności gospodarczej na szczeblu przedsiębiorstwa. Do ustanowienia jedności między celami ogólnospołecznymi a celami przedsiębiorstw przyczynić się może zmiana tego kryterium: zastąpienie zysku nowym wskaźnikiem — odwrotnością kapitałochłonności produkcji, ujętej w stałych cenach przerobu, oraz sprowadzenie zarobków dyrektorów przedsiębiorstw do stałych uposażeń.

Uważam za trafne określenie przez prof. Minca rodzaju sprzeczności występujących w przedsiębiorstwie socjalistycznym i w jego stosunkach zewnętrznych. Podkreślić to należy w szczególności dlatego, że do dziś nie brak w niektórych krajach socjalistycznych ekonomistów, do tego nowatorów, którzy zaprzeczają w ogóle sprzeczności między planowaniem ogólnogospodarczym a rozrachunkiem gospodarczym przedsiębiorstw. Zaprzeczanie istnienia określonych zjawisk utrudnia ich dogłębną analizę i opracowanie sposobów odpowiedniego na nie wpływania. Źródła tego rodzaju postawy tkwią, mam wrażenie, w nie przewyżczonych jeszcze zapatrywaniach na społeczeństwo socjalistyczne jako bezkonfliktowe; w jakiejś podskórnej obawie, że stwierdzenie istnienia sprzeczności w gospodarce socjalistycznej podważy pogląd o wyższości tej gospodarki nad kapitalistyczną. A przecież Lenin uznał „Rozdwojenie tego, co jest jednym, i poznanie sprzecznych jego części... uznanie (wykrycie) sprzecznych, *wzajemnie się wyłączających*, przeciwstawnych tendencji we *wszystkich* zjawiskach i procesach przyrody (a więc także i ducha, i społeczeństwa)”<sup>1</sup> za istotę dialektyki, stanowiącej „duszę” marksistowskiej metody badania rzeczywistości. Pamiętamy ile szkód teorii i praktyce socjalizmu przyniosły w tzw. minionym okresie próby traktowania gospodarki socjalistycznej jako wyłączonej spod działania praw dialektyki.

Nie wystarczy jednak stwierdzenie istnienia określonych sprzeczności w gospodarce socjalistycznej. Ważne jest to, jakie z tego wyciągniemy wnioski. Powstaje pytanie: czy omówione uprzednio sprzeczności są czynnikiem przyspieszającym czy opóźniającym rozwój gospodarki socjalistycznej. Odpowiedź na to pytanie nie wypadnie jednoznacznie. Moim zdaniem mogą być one jednym i drugim.

Zilustrujmy tę myśl na przykładzie sprzeczności między przedsiębiorstwem a państwem. Do sił napędowych przedsiębiorstwa działającego na zasadach rozrachunku gospodarczego zaliczyć należy powiązanie — bezpośrednio lub pośrednio — wielkości funduszy materialnego zainteresowania pracowników z wynikami jego działalności. Otóż wyniki te, niezależnie od rodzaju wskaźników oceny (wykonanie i przekroczenie planu produkcji, wykonanie i przekroczenie planu zysku, uzyskanie przyrostu zysku itd.), można uzyskać zarówno krocząc drogą zgodną z interesami ogólnospołecznymi (obniżenie kosztów własnych, wzrost produkcji itp.), jak i drogą niezgodną z interesami ogólnospołecznymi (nieodpowiednie kształtowanie asortymentowych planów produkcji, utajone obniżanie jakości wyrobów itp.). A więc Ormuzd i Aryman tkwią w jednym i tym samym. Te same bodźce ekonomiczne, które skłaniają przedsiębiorstwo do działania pozytywnego, w określonych warunkach mogą je skłaniać do działania negatywnego.

---

<sup>1</sup> W. I. Lenin — *W sprawie dialektyki* w zbiorze *Zeszyty filozoficzne*, Warszawa 1956, s. 335—336.

Z tego dwoistego charakteru sprzeczności wynikają określone wnioski co do sposobu ich rozwiązywania.

Pierwszy wniosek — niemożliwe jest usunięcie sprzeczności, dopóki działają przyczyny je powodujące. Rozrachunek gospodarczy przedsiębiorstw żywość swą czerpie z bodźców ekonomicznych, które uruchamia. Likwidując bodźce ekonomiczne pozbawiłoby się rozrachunek gospodarczy przedsiębiorstw jego siły dynamicznej: zabijając Arymana usmierciłoby się jednocześnie Ormuzda.

Drugi wniosek — skoro w obecnym etapie rozwoju gospodarki socjalistycznej niemożliwe jest usunięcie omówionych sprzeczności, należy je tak ustawić, by maksymalnie wzmocnić ich oddziaływanie pozytywne i maksymalnie zmniejszyć oddziaływanie negatywne. W ten sposób z rozwiązania sprzeczności uczynić można siłę napędową rozwoju. Prowadzi do tego wnikliwa analiza charakteru sprzeczności i uruchomienie w oparciu o jej wyniki czynników ograniczających ich strony negatywne, mianowicie w postaci odpowiednich instrumentów ekonomicznych.

Dla przykładu: skoro bodziec ekonomiczny związany z dążeniem do maksymalizacji zysku prowadzi nie tylko do zwiększania produkcji i zmniejszania kosztów własnych, lecz również do manewrowania asortymentową strukturą produkcji ze szkodą dla interesów społeczeństwa — należy podjąć kroki, by możliwości tego rodzaju manewrowania poważnie ograniczyć. Oczywiście, nie przez nawrót do sztywnych, narzuconych z góry planów asortymentowych, bo zabijając w ten sposób złe, zabijamy jednocześnie i dobre, a mianowicie elastyczność produkcji, szybkość dostosowania się do zmieniających się potrzeb odbiorców. Bardziej odpowiednią drogą wydaje się np. dążenie do zapewnienia zbliżonej rentowności wyrobów, co znacznie zmniejsza atrakcyjność niezgodnych z interesami społeczeństwa zmian w asortymentowej strukturze produkcji.

Tego rodzaju instrumentem, pozwalającym odpowiednio ustawić sprzeczności między przedsiębiorstwem a państwem, jest analiza ekonomiczna. Jeżeli rozwiązywanie sporów między zjednoczeniem a przedsiębiorstwem w fazie opracowywania planu będzie opierało się na dokładnej znajomości rzeczy, na normatywach zadań i środków, wówczas będą one rozwiązywane nie metodą „krakowskich targów”, z uszczerbkiem bądź dla przedsiębiorstwa, bądź dla państwa, lecz metodą naukową, stwarzającą warunki dla optymalizacji planów. Powiem coś więcej: w tych warunkach czynnik negatywny — dążenie przedsiębiorstw do minimalizacji zadań — może w pewnym zakresie nabrać również charakteru pozytywnego. Ścieranie się w trakcie opracowania planu dwu stron: przedsiębiorstwa i zjednoczenia, wychodzących i ze zgodnych, i z przeciwstawnych założeń, stwarza możliwości wszechstronnego rozpatrzenia i urealnienia zadań planowych, co obok osiągnięcia odpowiedniego ich napięcia jest niezbędnym warunkiem optymalizacji planu.

Trzeci wniosek — dążność do odpowiedniego ustawienia sprzeczności

wywołuje próby dokonywania zmian systemu bodźców ekonomicznych, a w szczególności warunkujących je mierników oceny działalności przedsiębiorstw; próby te należy uznać za uwieńczone powodzeniem, jeśli nowy system zapewnia taką proporcję pozytywnych i negatywnych czynników, która przeważa sumę zalet i wad poprzedniego systemu. Szukanie systemu bodźców ekonomicznych pozbawionego zupełnie stron negatywnych uważam za rzecz jałową. Źródłem rozczarowań do nowo wprowadzonych mierników nie zawsze bywa ujawniona w praktyce ich mała użyteczność. Częstokroć źródłem rozczarowań jest nastawienie się z góry na wyłącznie pozytywne działanie nowego systemu i zderzenie się potem nieoczekiwanie z pobocznymi ujemnymi skutkami jego działania. Toteż należy wymagać, w tej liczbie i od samych innowatorów, by zamierzone innowacje były zawczasu poddawane krytycznej analizie. Oczywiście, ostatnie słowo i ostateczny sąd o ich użyteczności wypowiada praktyka.

Otóż tym wymogom nie w pełni odpowiadają propozycje prof. Minca. Prof. Minc poddaje gruntownej krytyce zysk jako kryterium optymalizacji działalności przedsiębiorstwa i proponuje zastąpić go nowym miernikiem. Nie sądzę jednak, by miernik zysku był pozbawiony zalet, jak również by miernik proponowany przez prof. Minca był pozbawiony wad (tak np. wskaźnik przerobu, eliminujący z wartości produkcji wartość surowców i materiałów, czyni przedsiębiorstwo obojętnym w stosunku do ich oszczędzania). Mam wrażenie, że lepszą płaszczyzną merytorycznej dyskusji zapewniłaby bardziej wszechstronna ocena obecnych i proponowanych rozwiązań.

Prof. Minc poddaje analizie wpływ, jaki stosunki produkcyjne formacji socjalistycznej wywierają na kształtowanie się różnych grup społecznych i ich stosunki wzajemne. Niestety, nie ustrzegł się tu pewnych uproszczeń. Do ich rzędu zaliczyłbym wyolbrzymienie tendencji odśrodkowych występujących w grupie tzw. zarządców przedsiębiorstw. Tendencje te, jak pokazuje praktyka, nie są bynajmniej tak silne i nie grożą tak opłakаныmi skutkami, jakich się obawia prof. Minc. W szczególności nasuwa zastrzeżenie teza, że nadmierna centralizacja w gospodarce socjalistycznej powodowana jest obawą administracji centralnej przed rozszerzeniem władzy personelu kierowniczego przedsiębiorstw, czemu ona chce przeciwdziałać skrępowaniem przedsiębiorstw wielką liczbą wskaźników i przepisów. Jak wskazuje historia, nadmierna centralizacja powodowana była innymi przyczynami: zacofaniem krajów, w których doszła do władzy klasa robotnicza, koniecznością koncentracji decyzji w sprawie dysponowania szczupłymi środkami dla zapewnienia zamierzonego kierunku rozwoju gospodarczego, brakiem wykwalifikowanych kadr kierowniczych. W niemałym stopniu do nadmiernej centralizacji przyczyniła się istniejąca początkowo atmosfera ostrej walki politycznej przy braku zaufania — najpierw częściowo uzasadnionym, następnie już nie uzasadnionym — do tzw. starej inteligencji. Warunki te uległy zmianie, co stworzyło możli-

wości przejścia do stopniowej decentralizacji zarządzania. Oczywiście, decentralizacja nie jest bynajmniej panaceum na wszystkie bolączki gospodarki socjalistycznej i zawsze niezbędne będzie zespolenie obu tych form zarządzania, przy czym proporcje wzajemne zależne będą zarówno od osiągniętego stopnia rozwoju ekonomicznego, jak i od kształtowania się konkretnych warunków gospodarczych.

Zdaniem prof. Minca tendencjom odśrodkowym personelu kierowniczego przedsiębiorstw przeciwdziałać można pozbawiając go udziału w funduszu premiowym przedsiębiorstwa. Przepuszczalnie złagodziłoby to tendencje dezintegracyjne tego personelu w stosunku do organów nadzrzędnych (zjednoczenie, ministerstwo), ale zwiększyłoby to tendencje dezintegracyjne w samym przedsiębiorstwie, stanowiąc dodatkowy czynnik wyodrębnienia tego personelu od reszty załogi. Czy bilans zysków i strat tego rodzaju innowacji okazałyby się dodatni — rzecz wątpliwa. Warto byłoby wypróbować tę koncepcję w drodze eksperymentu w kilku przedsiębiorstwach.

Czy powinno się dążyć do zwiększenia, czy też do zmniejszenia rozpiętości płac — oto ważki problem, poruszony w referacie prof. Minca. Problem ten jeszcze ostrzej występuje przy rozpatrywaniu wysokości dochodów. Chodzi o to, że w Polsce — jak w wielu innych krajach — pracownicy o wyższych zarobkach mają na ogół mało liczne rodziny — i na odwrót, toteż rozpiętość w wysokości dochodów przypadających na głowę członka rodziny jest wyższa niż rozpiętość zarobków.

Przy rozwiązywaniu tego problemu trzeba się liczyć z dwiema sprzecznymi tendencjami. Płaca w gospodarce socjalistycznej ma charakter bodźcowy, rozpiętość płac jest zachętą do podnoszenia kwalifikacji, wydajności pracy, podejmowania prac trudnych i odpowiedzialnych. Z drugiej strony społeczeństwo socjalistyczne cechują dążenia egalitarne, dążenia do wyrównywania dochodów, oczywiście — z tendencją do ich maksymalizacji. W tym społeczeństwo — i słusznie — upatruje przewagę socjalizmu nad kapitalizmem, nawet tym najbardziej rozwiniętym technicznie, zapewniającym stosunkowo wysoką stopę życiową ludności.

Sprzeczności te nie byłyby tak ostre, gdyby obecne płace najniższe zapewniały minimum egzystencji. Tak, niestety, nie jest. Sytuację pogarsza fakt, że robotnicy o najniższych płacach mają stosunkowo liczne rodziny. W tych warunkach tendencją górującą powinno być dążenie do zmniejszenia rozpiętości dochodów różnych grup społecznych w Polsce. Dążenie to znajduje swój wyraz w następujących trzech płaszczyznach działania.

Pierwsza płaszczyzna — to zapewnienie systematycznego wzrostu płac grup ludności stosunkowo mało zarabiających (ostatnio objęło to nauczycieli, służbę zdrowia i inne grupy). Prowadzi to do pewnego zmniejszenia rozpiętości płac, na co słusznie prof. Minc wskazuje jako na długofalową tendencję rozwojową socjalizmu. Nie można jednak rezygnować z prze-

ściowego zwiększania rozpiętości płac tam, gdzie to jest z punktu widzenia gospodarczego niezbędne.

Druga płaszczyzna — to utrzymywanie niskich, nierentownych, nieraz deficytowych cen artykułów pierwszej potrzeby. Jest to historycznie ukształtowana forma dofinansowywania budżetu domowego rodzin grup ludności nisko zarabiających. Tego rodzaju politykę uważam za ekonomiczny absurd i na długą metę nie do utrzymania. Sprzeczna jest ona z prawem ekonomicznym, zgodnie z którym ceny artykułów rynkowych powinny być kształtowane jako ceny równowagi rynkowej. Przy napiętej równowadze rynkowej i niemożliwości zapewnienia odpowiedniego wzrostu produkcji polityka niskich cen wzmaga jeszcze bardziej popyt na te artykuły i prowadzi coraz to do zakłóceń równowagi rynkowej z wszystkimi przykrymi tego skutkami. Oczywiście, regulacja cen artykułów rynkowych nie powinna odbywać się kosztem obniżenia stopy życiowej ludności (a właśnie tak z reguły bywa, gdy jest ona przeprowadzana nie profilaktycznie, z wykorzystaniem istniejących rezerw, lecz odbywa się pod biczem konieczności w chwili załamania równowagi rynkowej). Ludność przy tego rodzaju regulacjach powinna otrzymać odpowiednią rekompensatę w postaci bądź równoważnej w budżecie domowym obniżki cen innych wyrobów, bądź podwyżki płac.

Trzecia płaszczyzna — to odpowiedni podział funduszu spożycia zbiorowego (zasiłki rodzinne, bezpłatna nauka, opieka lekarska itp.). Ta droga wyrównywania rozpiętości dochodów poszczególnych grup ludności zgodna jest zarówno z aktualnymi wymogami, jak i z długofalową tendencją rozwojową gospodarki socjalistycznej.

W miarę wzrostu dochodu narodowego, a tym samym i jego części przeznaczanej na spożycie, sprzeczności wewnętrzne polityki kształtowania dochodów ludności ulegać będą stopniowemu zmniejszeniu.

### *Aleksander Matejko*

Intencja, jaką reprezentuje prof. Minc, aby nasze przedsiębiorstwa związać w większym niż dotychczas stopniu z konkretnymi potrzebami klientów (konsumentów), niewątpliwie odpowiada aktualnym życzeniom i oczekiwaniom najszerszych kręgów społecznych. Zarazem trzeba sobie w pełni zdawać sprawę z trudności związanych z urzeczywistnieniem tej niewątpliwie słusznej intencji, a wynikających z dotychczasowego ustalenia naszego aparatu gospodarczego, który niełatwo zrezygnuje z tradycji, do której nawykł, w której ukształtował się.

Aktualne możliwości produkcyjne, dążność do wykonania planu możliwie małym wysiłkiem, chęć przypodobania się władzom zwierzchnim wyrażająca się w preferowaniu wyrobów znajdujących uznanie, bo aktualnie modnych, trzymanie się utartych schematów — są to okoliczności



nieraz spychające na bok troskę o to, aby wyrób był rzeczywiście użyteczny. Zwłaszcza w przypadku tzw. rynku producenta wspomniana troska ma szczególnie małą okazję przejawiania się. Odbiorca pozbawiony możliwości wyboru godzi się na to, co otrzymuje, gdyż po prostu nie ma innego wyjścia. Nawet jednak wówczas, gdy podaż równoważy się z popytem albo go wręcz przerasta, zachodzi nadal możliwość, że brakować będzie rzeczywistej troski o pełną użyteczność wyrobu. Prawdopodobieństwo takiego stanu rzeczy jest tym większe, w im mniejszym stopniu życzenia odbiorcy oddziałują na decyzje gospodarcze. Do pomyślenia jest przecież obfitość wyrobów przy jednoczesnym permanentnym niezaspokojeniu potrzeb: wtedy mianowicie, gdy aparat gospodarczy funkcjonuje nie licząc się faktycznie z odbiorcą, a kryteria ekonomiczne bynajmniej nie decydują o profilu wytwarzania.

Anonimowość wyrobu i odbiorcy stanowi okoliczność coraz ważniejszą, w miarę jak rośnie masowy charakter wytwarzania. Coraz częściej wyrób jest dziełem zespołowym, o wręcz nieuchwytnym autorze, którego nie da się obarczyć odpowiedzialnością, tym bardziej zaś nie da się wywołać u niego poczucia winy. Z kolei również masowy odbiorca staje się swoistą abstrakcją. Nie ma kto występować w jego imieniu, bronić zagrożonych interesów; mgliste jest bowiem zarówno oblicze odbiorcy, jak też jego interesy. Tym łatwiej przeto o grube omyłki w ustalaniu potrzeb, które mają zaspokajać dane wyroby. Zarazem powstają dogodnie sobie arbitralnych decyzji co do tego, czego właściwie życzy sobie masowy odbiorca. Każdy mający dostateczną władzę i związane z nią wpływy może według swojego widzimisię wyrokować o tym, czego potrzebują masy.

Temu wszystkiemu może i powinna zapobiec rzetelna *diagnoza potrzeb odbiorców*. Coraz większego znaczenia nabiera we współczesnym świecie naukowe badanie wspomnianych potrzeb za pomocą odpowiednich sondaży. Te ostatnie rozwinęły się na szczególnie dużą skalę w USA, gdzie przyświeca im bardzo konkretna intencja pomnożenia zysków za pomocą lepszego utrafienia w to, co zadowoli odbiorcę, podziela na jego próżność, da mu określone iluzje. Psychologowie amerykańscy naukowo uzasadnili np., że kobiety w mydle chętniej widzą źródło piękna aniżeli czystości. Odpowiednio więc skuteczniejsze okazało się nakierowanie reklamy właśnie na piękno — i wówczas rzeczywiście sprzedaż mydła tak reklamowanego odpowiednio wzrosła.

Wnikliwa analiza potrzeb ludzkich, liczenie się z ich znacznym różnicowaniem w społeczeństwie, znajomość psychospołecznych mechanizmów krystalizacji potrzeb, uzyskiwania satysfakcji i zastępowania jednych potrzeb przez inne potrzeby — są wprost niezbędne dla sprawnego funkcjonowania wszelkiej gospodarki planowej wykraczającej ponad poziom wymagań najbardziej prymitywnych, związanych z samą biologiczną egzystencją człowieka. Inaczej grozi permanentny rozdźwięk między tym, co ta gospodarka realizuje, a tym, czego ludzie oczekują i potrzebują.

Oczywiście, dostosowania gospodarki do konkretnych potrzeb nie należy utożsamiać z bezkrytycznym schlebaniem gustom nie zawsze godnym pochwały. Jeśli jednak chcemy te gusty zmieniać, musimy to czynić dostatecznie umiejętnie, dysponując rzetelnym rozeznaniem tego, czego ludzie faktycznie chcą i dlaczego. Łatwo bowiem może okazać się, że pod przykrywką zachowań pozornie nielogicznych, wręcz niepożądanych, kryją się potrzeby bardzo ściśle związane z samą istotą natury ludzkiej, że człowiek nie zadowala się prymitywem, że żąda ciągle czegoś nowego, co może wydać się wręcz luksusem, a co jest w gruncie rzeczy zjawiskiem pobudzającym do działania, do postępu, zmuszającym do krytycznego ustosunkowania się do istniejącego stanu rzeczy. Rzecz w tym, aby ową siłę wykorzystać racjonalnie na użytek gospodarki, a nie na jej szkodę. Musi się jednak w takim przypadku zmierzać do zbieżności interesów ogólnych z interesami osobistymi — faktyczne nieliczenie się z tymi drugimi, domaganie się od ludzi bezwzględnego altruizmu, prowadzi z reguły do sytuacji nacechowanych zakłamaniami uprzykrzającym życie i powodującym fatalne skutki społeczno-moralne.

Zapewnienie naszej gospodarce skutecznych *metod i środków dostosowania wyrobów do potrzeb* jest więc sprawą o znaczeniu generalnym, dotyczącą bezpośrednio humanizacji tej gospodarki, zabezpieczenia jej przed wyobcowaniem się. Rozwinięcie na szeroką skalę badań psychosocjologicznych dotyczących wartości użytkowej wyrobów z punktu widzenia zaspokajania zróżnicowanych potrzeb masowego odbiorcy ma przeto istotne znaczenie polityczne. Zaslugują na zastanowienie i przyswojenie także i dla naszych potrzeb doświadczenia stowarzyszeń obrony konsumenta. Za granicą są wydawane czasopisma zawierające obiektywne oceny poszczególnych wyrobów dokonane przez kompetentne instytucje naukowo-badawcze. Odbiorca zalewany reklamą, bezbronny wobec jej argumentów niemożliwych do sprawdzenia, może uciec się do pomocy wspomnianych czasopism jako źródła rzetelnej informacji.

Tak więc nawiązanie — w modelu socjalistycznego przedsiębiorstwa — w większym niż dotychczas stopniu do potrzeb konsumenta wymaga zastosowania zupełnie nowych środków socjotechnicznych, znacznie bardziej wyrafinowanych intelektualnie, aniżeli dotychczasowa prymitywna i mało skuteczna procedura skarg i zażaleń. Zarazem nasze planowanie gospodarcze musiałyby liczyć się nie tylko z przesłankami polityczno-ekonomicznymi (jak dotychczas), ale również z przesłankami psychosocjologicznymi.

Owocny rozwój socjologicznych studiów problematyki przedsiębiorstwa zależy w sporej mierze od trafnego doboru zasadniczego podejścia metodologicznego. Podejście eklektyczno-apologetyczne, dotychczas nierzadko występujące we wspomnianych studiach, pozwala co najwyżej na zgromadzenie powierzchownych faktów, które niewiele wnoszą do poznania rzeczywistości albo naprowadzają na zgoła błędne wnioski. Za-

chodzi wcale nie błahe niebezpieczeństwo wręcz zamazywania obrazu rzeczywistości, zamiast analizowania go.

W referacie K. Doktora dotyczącym przemian stosunków społecznych w przedsiębiorstwie autor skupił uwagę na formalizacji, demokratyzacji, egalitaryzacji oraz socjalizacji stosunków przemysłowych. Nasuwa się wątpliwość, czy i jak dalece uogólnienia, których próbuje dokonać K. Doktor, są empirycznie uzasadnione. Mówiąc o formalizacji K. Doktor potraktował zupełnie marginalnie sprawę o tak kapitalnym znaczeniu, jak biurokracja przemysłowa, przy czym zupełnie nie dostrzega on alienacyjnych akcentów tej biurokracji, których przewyżczenie urosło do jednego z centralnych problemów współczesnej doby. Co do demokratyzacji stosunków w przedsiębiorstwach trudno zgodzić się z twierdzeniem, jakoby duża liczba konferencji samorządu robotniczego, rad robotniczych i ich członków już sama przez się świadczyła „o nowym charakterze zachowania pracowników przedsiębiorstw przemysłowych, które zostaje przekształcone z zachowania czysto produkcyjnego, nastawionego na realizację celów i funkcji ekonomicznych, na zachowanie polityczne, polegające na współrealizacji celów pozaekonomicznych: ideologicznych, politycznych”<sup>1</sup>. Równie pochopne są wnioski o bardzo daleko posuniętej egalitaryzacji stosunków w przedsiębiorstwach, oparte na porównaniu stanu międzywojennego ze stanem obecnym. K. Doktor zupełnie zapomina o tym, że tymczasem wzrosło bardzo wydatnie oczekiwania związane z egalitaryzmem. Oceniając stan współczesny trzeba wziąć pod uwagę współczesną miarę tych oczekiwań. Bardzo powierzchownie potraktowana też została poruszona na końcu przez K. Doktora sprawa socjalizacji stosunków w przedsiębiorstwach. K. Doktor ani słowem nie wspomina, co należy rozumieć przez wzorzec stosunków socjalistycznych w przemyśle, traktowany przez niego jako miernik „socjalizacji bihewioralnej” (?) Cała skomplikowana sprawa uspołecznienia została sprowadzona do frazesów i ogólników, które doprawdy trudno nazwać socjologiczną interpretacją wspomnianej sprawy.

Wszystkie wymienione wyżej potknięcia mają chyba jedno wspólne źródło, którym jest brak w omawianym referacie przemyślanej metody analizy przemian zachodzących w przedsiębiorstwach. Metoda taka musiałaby dać możliwość ujrzenia czegoś więcej aniżeli faktów oczywistych, powszechnie znanych, ale kryjących w sobie procesy znacznie bardziej złożone, niż wydawałoby się na pierwszy rzut oka. Autor tych uwag deklaruje się jako zwolennik metody funkcjonalnej, pozwalającej dostrzec i ocenić względną wartość poszczególnych elementów jako współprzyczyniających się mniej lub bardziej efektywnie do sprawnego funkcjonowania danej całości (np. systemu społecznego przedsiębiorstwa).

Bezpodstawne uprzedzenia do metody funkcjonalnej ze strony niektórych socjologów utrudniają twórcze zastosowanie jej przy analizie naszych

<sup>1</sup> Strona (427) w niniejszym zbiorze.

przedsiębiorstw jako swoistych całości społecznych. Łatwo narazić się na zarzut zapożyczeń od funkcjonalistów amerykańskich, których pochopni krytycy po prostu nazbyt mało znają, aby ocenić, co w rodzimych koncepcjach jest oryginalne, co zaś zapożyczone. Tymczasem jednak należałoby skupić sporo wysiłku na skonstruowaniu rodzimego modelu analizy funkcjonalnej przedsiębiorstwa jako systemu społecznego, co jest zresztą zadaniem niełatwym, niewątpliwie narażającym na szereg kontrowersji i nieporozumień. Taki model jednak wydatnie ułatwi znalezienie przez socjologów wspólnego języka z przedstawicielami dyscyplin zajmujących się przedsiębiorstwem od innych stron aniżeli społeczna.

Uprzedzenia wobec metody funkcjonalnej i pochopne posadzanie jej zwolenników o amerykańskie zapożyczenia mają swój określony rodowód historyczny. Był mianowicie okres, zresztą na szczęście już dawno miniony, kiedy metoda funkcjonalna była zdecydowanie potępiona jako rzekomo antymarksistowska. Zupełnie inne jest stanowisko współczesnych polskich socjologów marksistowskich, którzy coraz częściej podkreślają walory metody funkcjonalnej, zwłaszcza w zakresie badania instytucji (np. przedsiębiorstwa). Analiza K. Doktora przemian stosunków społecznych w naszych przedsiębiorstwach z pewnością zyskałaby na głębi, gdyby dostatecznie wnikliwie oceniono funkcję tych przemian w organizmie społecznym przedsiębiorstwa.

Rozważając miejsce przedsiębiorstwa w polskim systemie społeczno-ekonomicznym należałoby sięgnąć głębiej i rozważyć rolę *inicjatywy gospodarczej* w kulturze społecznej naszego społeczeństwa. Tutaj właśnie metoda funkcjonalna może szczególnie przydać się. Obserwujemy przecież w życiu codziennym liczne przykłady wręcz mechanicznego przenoszenia rozwiązań gospodarczych z mentalności gospodarczej adekwatnej w stosunku do jednych jednostek organizacyjnych (np. do paromorgowego gospodarstwa rolnego) na teren innych jednostek (np. dużych przedsiębiorstw z nowoczesnym wyposażeniem technicznym), gdzie o powyższej adekwatności oczywiście nie może być mowy. Nasze myślenie gospodarcze pozostaje współcześnie pod szczególnie dużym naciskiem mentalności biurokratyczno-administracyjnej, skłaniającej się ku schematyzmowi, niechętej wszelkiej różnorodności form i metod.

Ta właśnie mentalność sprzyja m. in. zgubnemu abstrahowaniu od rzeczywistości, od wielorakich potrzeb, doświadczeń i tradycji, które przemawiają za różnorodnymi modelami socjalistycznego przedsiębiorstwa, dającymi jak najpełniejszą szansę inicjatywom gospodarczym najlepiej odpowiadającym różnorodakim warunkom miejsca i czasu, różnorodnemu elementowi ludzkemu stanowiącemu podmiot inicjatywy, rozmaitym społecznym potrzebom. Również na naszym Sympozjum nie zwracało się należytej uwagi na fakt, że forma przedsiębiorstwa musi stwarzać dogodne warunki dla inicjatywy gospodarczej; ta zaś inicjatywa z samej swej natury jest różnorodna. Przedsiębiorstwo, które miał inicjatywie

sprzyjać — hamuje ją, niewątpliwie nie jest w stanie spełnić swego wręcz podstawowego zadania.

Widzę wielkie pole do współpracy socjologów z ekonomistami w zakresie badania źródeł, warunków, przejawów oraz efektów rodzimej inicjatywy gospodarczej w przekrojach różnych branż, środowisk zawodowych, instytucji, regionów, szczebli hierarchii aparatu gospodarczego. Wyniki takich badań o charakterze empirycznym mogłyby poważnie przyczynić się do wzmocnienia realnych podstaw konstruowania rozmaitych wariantów racjonalnych modeli przedsiębiorstw socjalistycznych w naszym kraju.

### Jan Topiński

Pragnę skupić swoje rozważania na problematyce prawnej zawartej w kilku referatach. Trudno mi jednak nie dodać kilku uwag do dyskusji prowadzonej nad tezami referatu prof. Minca.

Trudno przeczyć twierdzeniu, że w naszej rzeczywistości wyrasta czy wyrósł problem biurokracji; to nie jest niespodzianka. Zjawisko narastania problemu biurokracji w ZSRR było zauważone i dyskutowane w światowym ruchu robotniczym już w latach trzydziestych. Wspominając o tym warto jednocześnie przypomnieć, że XX Zjazd KPZR i jego następstwa zarówno w Związku Radzieckim, jak i w innych krajach socjalizmu wykazały, że ustrój nasz dysponuje dużo większymi możliwościami opanowywania problemu biurokracji, niż to przewidywano we wspomnianych dyskusjach; okazało się, że w ustroju tym jest możliwe odrzucanie narośli bez otwierania katastroficznych perspektyw, o których mówiono w latach trzydziestych.

Zgodziłbym się z twierdzeniem — które tu padło w dyskusji — że nie należy demonizować zjawiska biurokracji w życiu naszego przedsiębiorstwa. Nasze przedsiębiorstwa są w gruncie rzeczy w swej masie zbyt małe, nie zatrudniają wielotysięcznych mas robotniczych, by ich wewnętrzna biurokracja mogła stać się zjawiskiem społecznie groźnym.

Gdybym miał doszukiwać się negatywnych zjawisk związanych z istnieniem w naszej gospodarce biurokracji, to raczej wiązałbym niebezpieczeństwo z możliwościami, którymi dysponuje biurokracja resortowa. Myślę bowiem, że resortowe zespoły urzędnicze dysponują szczególnym monopolem; nazwałbym go monopolem wiedzy o faktycznym stanie poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej; o tym, czym jest nasze górnictwo, nasza chemia czy przemysł maszynowy, wiedzą przede wszystkim aparaty branżowych resortów. Jest rzeczą zrozumiiałą, że ten materiał informacyjny może być przetwarzany przez aparaty resortowe także pod kątem szczególnych interesów dysponenta monopolu; istnieje możliwość takiego ujmowania wniosków, by nie zagrażały one istnieniu

aktualnej kompetencji, stanowi rozbudowy resortowych departamentów, biur czy wydziałów. Odnosi się wrażenie, że w niejednej sytuacji widzimy problematykę resortową nie w jej realnych konturach, lecz w szczególnym retuszu podyktowanym interesami autorów analiz. Stąd, jak sądzę, stajemy tak często — nie tylko w problematyce gospodarczej — przed obrazem spiętrzonych nierozwiązalnych trudności, z którego wynika tylko jeden wniosek: nic nie zmieniać; zachować status quo.

Trzeba jednak przypomnieć, że wszystkie poważniejsze zmiany w systemie zarządzania i planowania w krajach socjalizmu uderzały mocno w interesy aparatów resortowych. Tak było w Jugosławii z początkiem lat pięćdziesiątych, w ZSRR z końcem lat pięćdziesiątych i tak było w Czechosłowacji z początkiem lat sześćdziesiątych. Przyczynę tego zjawiska można widzieć w tym, że na określonym poziomie rozwoju gospodarczego muszą ulec poważnej zmianie funkcje aparatu resortowego, wyrosłe w okresie pokonywania pierwszych trudności. Można także przystępując do realizacji zmian założyć, że każda zmiana w systemie zarządzania powinna być powiązana z ograniczeniem aktualnej funkcji zespołów resortowych. W ten sposób można osłabić tendencje zachowawcze tkwiące w tych zespołach.

Warto zwrócić uwagę na te fragmenty uchwały IV Plenum KC PZPR, które przewidują przebudowę zadań naszych resortów. W realizacji tych wytycznych widziałbym nie tylko konsekwencję zmian w systemie zarządzania, ale także możliwość osłabienia oporów, których ujawnienie — w procesie realizacji zmian — można przewidywać.

Myszę, że prof. Minc przecenia możliwości osłabienia pozycji biurokracji przez zmianę systemu wynagradzania i położenie akcentu na uposażeniu stałym. Ideałem każdego biurokraty jest nieusuwalność ze stanowiska, stała pensja i automatyczny awans. Zjawiska te zarysowały się wyraźnie w zetatyzowanych przedsiębiorstwach z lat międzywojennych. Dlatego system premiowania wydaje mi się formą bardziej elastyczną, a przez to mniej ryzykowną.

W wachlarzu tych zagadnień, które omawia w swym referacie prof. Minc, powinien być znaleźć się problem samorządu robotniczego w przedsiębiorstwie. Nie sądzę, byśmy w tej chwili dysponowali bardziej skutecznym, bardziej realnym środkiem hamowania procesu przerostu pozycji aparatu biurokratycznego w przedsiębiorstwie, niż właśnie samorząd robotniczy.

Oczywiście nie należy wyobrażać sobie, że samorząd potrafi rozwiązać nam wszystkie problemy. Obowiązek dyrekcji przyjścia na posiedzenia organów samorządu z każdą poważniejszą sprawą, stworzenie możliwości dyskusji, interpelacji i zapytań powodują, że aparat urzędniczy musi liczyć się z opinią tego środowiska, którym kieruje. W konsekwencji wiąże go to z tym środowiskiem i w każdym razie ogranicza możliwości odrywania się od niego.

Lektura referatów prawniczych — myślę o referacie prof. Rybickiego i prof. Woltera — była dla mnie zaskakująca. Oczekiwałem, że w referatach tych znajduję przewidywania i rozważania na temat, w jaki sposób instrumentacja prawna może i powinna być użyta przy wprowadzaniu w życie uchwały IV Plenum KC PZPR. Uchwała ta będzie miała przecież decydujące znaczenie dla działalności przedsiębiorstw uspołeczniczonych. Nie ulega dla mnie przy tym wątpliwości, że ze względu na szczególną rolę, jaką przepis prawny odgrywa w budowie struktury mechanizmu gospodarki i sterowaniu jego pracą, system prawny gospodarki uspołecznionej — w perspektywie kilku lat — ulegnie poważnym zmianom. Zainicjowane przez IV Plenum poszukiwanie optymalnych rozwiązań, które byłyby w stanie zapewnić maksymalnie efektywną pracę aparatu gospodarczego, będzie musiało objąć także rozwiązania prawne.

We wspomnianych referatach brak przewidywań i sugestii, których oczekiwałem; można to tłumaczyć tym, że referaty opracowane zostały zapewne przed publikacją uchwały IV Plenum.

Skoro jednak referaty te są obecnie — w kilka miesięcy po IV Plenum — przedmiotem dyskusji, trudno nie zauważyć, że w swoich założeniach referaty te wzajemnie się uzupełniają i zgodnie bronią tezy, że nauka prawa dysponuje już gotowymi założeniami prawnego systemu gospodarki uspołecznionej jakby niezależnego od przyjęcia takiego czy innego systemu zarządzania; mają to być rozwiązania aktualnie stosowane; referaty w niczym nie sugerują konieczności zmian w ich obecnym ujęciu. W referatach odróżnia się stosunki w „pionie”, zawiązywane między jednostkami różnych szczebli hierarchicznych, i stosunki w „poziomie” zawiązywane między równorzędnymi jednostkami. Pierwsze mają być w swym charakterze prawnoadministracyjne, drugie — prawnocywilne.

Muszę powiedzieć, że całe to rozróżnienie między dwiema płaszczyznami, jak i charakterystyka treści tych płaszczyzn wydają mi się — zwłaszcza obecnie, po IV Plenum — nie do przyjęcia.

Spróbujmy przeanalizować — w świetle założeń IV Plenum — stosunek między zjednoczeniem a przedsiębiorstwem w następującej sytuacji faktycznej: zjednoczenie, np. stoczni, decyduje się zawrzeć nową, opłacalną transakcję — powiedzmy eksportową — chociaż wyraźnie widzi, że zawarcie tej transakcji spowoduje niemożliwość wykonania zobowiązań wynikających z wcześniej zawartych umów. Sprawa staje na kolegium zjednoczenia, które — świadome powstającego tu ryzyka — postanawia zlecić dyrekcji zawarcie transakcji. Dyrekcja zawiera umowę i w kolejnym etapie ustala, które stocznie i w jakiej formie uczestniczyć będą w wykonaniu transakcji. Czy rzeczywiście należy widzieć w tym powiązaniu, które powstaje między zjednoczeniem a przedsiębiorstwem — przy realizowaniu tej transakcji — stosunek prawnoadministracyjny, który w swym charakterze ma przypominać stosunek między wojewodą a starostą? Czy raczej w tej konkretnej sytuacji stosunki między zjednoczeniem a stocz-

niami, jak również wzajemne stosunki między stoczniami nie przypominają więzi, która nawiązuje się między spółką a wspólnikami (i wzajemnie między wspólnikami), którzy świadomi ryzyka podejmują się realizacji opłacalnej, lecz niezbyt fair transakcji?

To nie jest spór o jurydyczną kwalifikację powstającej sytuacji; ma to bezpośredni związek z działaniem rozrachunku gospodarczego. Jeżeli bowiem określony stosunek prawny oceniamy jako administracyjnoprawny, to tym samym wyjmujemy go z płaszczyzny odpowiedzialności na ogólnych zasadach za skutki niewykonania swoich obowiązków. Chodzi tu przede wszystkim o kary umowne. W konsekwencji uznania tego stosunku za stosunek administracyjnoprawny stocznie ani wobec zjednoczenia, ani wobec siebie nie odpowiadają za nienależyte współdziałanie przy realizacji nowo zawartej transakcji, chociażby działaniem swoim spowodowały efektywne szkody. Równocześnie stocznie, zrywając wcześniej zawarte transakcje, uzyskiwały możliwość zasłaniania się decyzją zjednoczenia jako „aktem władzy”, który uniemożliwił im wykonanie wcześniej zawartych umów.

W świetle uchwały IV Plenum zjednoczenie powinno stać się płaszczyzną, która będzie ułatwiała przedsiębiorstwom wykonanie ich zadań i w tym celu prowadziła własną działalność usługową. W tym zakresie powinien działać także rozrachunek gospodarczy. Odniesienie do całej tej działalności zjednoczenia teoretycznego rozwiązania „pionu” jest jakimś nieporozumieniem, przy którym należy dziś postawić wiele znaków zapytania.

Oczywiście elementy prawnoadministracyjne pozostaną nadal aktualne w sferze obrotu artykułami deficytowymi, tam gdzie zjednoczenie działać będzie jako organ rozdzielający deficytowe zaopatrzenie lub rozprowadzający na podstawie rozdzielników deficytową produkcję swoich przedsiębiorstw.

Wydaje się, że tym, co obecnie, po IV Plenum staje się centralnym problemem dla prawa, jest szukanie prawnych form dla tych innych, nowych, nieadministracyjnych powiązań między zjednoczeniem a jego przedsiębiorstwami.

Nie mógłbym także zgodzić się z przedstawioną przez prof. Woltera tezą, że stosunki zawiązujące się w „poziomie” są w swej treści w zasadzie cywilnoprawne. Chciałbym spróbować przedstawić tu analizę typowych stosunków, które powstają w obrocie. Wyobraźmy sobie, że np. fabryka lodówek otrzymała przydział na blachę walcowaną i zgłasza się do centrali zbytu blachy w celu zrealizowania tego przydziału. W centrali zbytu przydział zostaje przyjęty i wobec tego — wedle tezy prof. Woltera — powstaje stosunek cywilnoprawny między równorzędnymi partnerami. Prof. Woltera nie interesuje charakter treści tego stosunku; gdy się nim zainteresujemy, okaże się, że ilość blachy, która ma być dostarczona na podstawie żądania odbiorcy dysponującego asygnatą przydziałową, określona



została administracyjnie przydzielam, jakość blachy — normą, cena — zarządzeniem, wysokość kary — zarządzeniem o warunkach dostaw. W tym poziomym, zawartym między równorzędnymi partnerami, stosunku, powstaje stosunek prawny, w którym żaden z istotnych elementów jego treści nie jest regulowany wolą stron, nie jest więc w swej istocie stosunkiem prawnocywilnym. Przecież założenie, że w stosunku cywilnym strony są równe, wyrażało określoną ideę: miały one być równe po to, ażeby żadna z nich nie przeszkodziła drugiej stronie w złożeniu swobodnego oświadczenia woli. Ale poza tym zewnętrzne otoczenie miało zapewnić swobodę złożenia takiego oświadczenia woli. To wszystko miało się odbywać w warunkach prawnie zagwarantowanej swobody kontraktowania i rozegrania ze sobą walki o treść transakcji.

Użyłem przykładu z blachą jako przykładu krańcowego. Ale mogę posłużyć się przykładem towaru, który nie jest rozdzielany. Założmy, że chodzi o obrót odbiornikami radiowymi. Artykuł nie jest deficytowy i nie jest rozdzielany, ale ma ustaloną sztywną cenę; w konsekwencji niezależnie od tego, czy producentem jest kapitalistyczny koncern czy państwo — musi ustalić równocześnie wszystkie elementy, które z ceną są związane, tzn. przede wszystkim jakość towaru. Gdyby tego nie zrobił, to ustalenie ceny byłoby fikcją. Musi ustalić warunki gwarancji i odpowiedzialności za jakość, a także warunki płacenia ceny; bo inna jest cena towaru sprzedawanego na kredyt, inna — spłacanego ratami, a inna jest także cena towaru, który jest w przedpłacie. Praktycznie biorąc z chwilą, kiedy w obrocie zjawia się cena ustalona poza stronami, pojawia się sytuacja, w której istotne elementy stosunku prawnego nie są rozstrzygane przez strony. Akcentowanie więc przez teoretyków prawa, że także na rynku sztywnych cen dany stosunek prawny jest stosunkiem prawnocywilnym — ponieważ zawarty został między równorzędnymi partnerami — ma niewielkie znaczenie praktyczne; orientuje ono jedynie, że strony mogą pertraktować co do treści niektórych klauzul umownych, które jednak — wobec obowiązywania sztywnych cen i opłat — nie mają wpływu ani na wartość wzajemnych świadczeń, ani na ich ekwiwalentność.

Podkreślenie wagi definicji w prawie miało określone znaczenie praktyczne. Jeżeli prawnik stwierdzał, że określona transakcja czy umowa jest umową kupna-sprzedaży, dawało mu to możliwość otwarcia kodeksu zobowiązań w określonym miejscu, rozdziale i zastosowania przepisów, które się w nim znajdowały. Jeżeli natomiast nazywam dany stosunek prawny stosunkiem cywilnoprawnym, chociaż jego treść jest przede wszystkim administracyjna, to definicja traci wartość praktyczną. Przepisów prawnych orientujących o treści obowiązków dostawcy i odbiorcy muszą szukać nie w prawie cywilnym, które daje mi definicję, lecz w prawie o cenach, o normach, o standardach, o kredytowaniu itp., a więc poza prawem cywilnym.

Zajmujemy się umową kupna czy umową dostawy — w świetle uchwał

IV Plenum — nie po to, by poszukiwać pełnej, adekwatnej definicji tych transakcji. Chodzi przede wszystkim o to, jakie powinny być stworzone warunki, by — zgodnie z uchwałą IV Plenum — umowy mogły przejąć sterującą funkcję nakazów planów. Nie możemy tego zagadnienia rozwiązać wyłącznie ani w płaszczyźnie „pionu”, ani w płaszczyźnie „poziomu”; musimy działać równocześnie w obu płaszczyznach. Wiemy przecież dobrze, że natężenie działania w „pionie” ogranicza możliwości działania w „poziomie”; nie jest obojętne, w jakiej fazie działalności produkcyjnej i w jakiej kolejności działamy w jednej czy drugiej płaszczyźnie. Aby bowiem np. przedsiębiorstwa uspołecznione mogły zawierać umowy o produkcję, którą mają podjąć w roku przyszłym, to w chwili zawierania umów muszą wiedzieć, jaka będzie cena towarów, które będą wyprodukowane. Problem wysokości ceny, która ma być płacona np. za pralkę, czy telewizor, czy odkurzacz, jest problemem, który warunkuje to, ażeby przedsiębiorstwo w ogóle wstawiło produkcję takich artykułów do swojego planu. Dopóki rynek jest deficytowy, dopóki każda produkcja ma zbyt, to można czynić tak, jak czyniliśmy do tej pory: ustalać cenę produkcji już gotowej. Jeżeli jednak przedsiębiorstwo ma kalkulować, co mu się więcej opłaci produkować, to system ustalania cen musi być inny niż obecnie.

W prawie możemy się więc zajmować definicjami i konstrukcjami prawnymi i wnioskami, które z nich wyprowadzamy, albo też realnymi zjawiskami i procesami życia oraz poszukiwaniem konstrukcji prawnych, które najefektywniej mogą służyć postulowanemu rozwojowi obserwowanych procesów.

Tu tkwi problem sporu o prawo gospodarcze, któremu w swych referatach sporo miejsca poświęcili prof. Rybicki i prof. Wolter. Widzą go oni jako spór o konstrukcję prawną; ja widzę go przede wszystkim jako spór o metodę badania i analizowania zjawisk gospodarczoprawnych. Jest dla mnie rzeczą obojętną, czy stosunek prawny powstający przy zakupie owej blachy nazwiemy stosunkiem cywilnoprawnym, czy oznaczymy go symbolem X. Jeżeli chcę wiedzieć o warunkach, w jakich ta transakcja powinna przebiegać, by zapewniała realizację postulowanych celów, to muszę analizować ten realny stosunek, a nie definicję prawną. Jest to więc spór o metodę.

Wydaje mi się poza tym, że o przyjęciu takich czy innych rozwiązań jurydycznych nie można mówić w oderwaniu od przyjęcia takiego czy innego systemu zarządzania gospodarką socjalistyczną. Przyjęcie takich czy innych rozwiązań jurydycznych wiąże się z przyjęciem takiego czy innego systemu zarządzania. To nie jest więc wewnątrzjurydyczny problem i nigdy nim nie był; a tak go widzą autorzy omawianych referatów.

Jeżeli w ZSRR na początku lat trzydziestych najętsze chyba wówczas umysły prawnicze widziały rozwiązanie problematyki prawnogospodar-

czej właśnie poprzez prawo gospodarcze, to przecież dlatego, że dostrzegały związek między przyjęciem takich czy innych metod zarządzania gospodarką a instytucjami prawnymi. Jeżeli w latach pięćdziesiątych problem prawa gospodarczego wyrasta w Czechosłowacji i w NRD, to znowu nie jest przypadkiem, że wyrasta on właśnie w krajach, które wśród naszych krajów są najbardziej rozwinięte, w których niedostatki dotychczasowych rozwiązań jurydycznych specjalnie jaskrawo się ujawniają.

Jeżeli wynikł on na tym Sympozjum, to chyba znowu dlatego, że realizacja uchwały IV Plenum uprzytomnia nam potrzebę efektywnej metody poszukiwania rozwiązań prawnych dla tego systemu zarządzania, który zarysowany został w tejże uchwale.

### Aleksander Wolter

W przedstawionych referatach zainteresował mnie problem integracji czy kooperacji. Chodzi o podejście do tak niesłychanie ważnego zagadnienia, jakim jest problem przedsiębiorstwa, z punktu widzenia wielu dyscyplin. Dlatego celowo abstrahowałem od konkretów i koncentrowałem się na problemie, w jaki sposób możemy sobie wzajemnie pomóc i czego możemy się nauczyć. Przyznam się, że nauczyłem się niesłychanie wiele: głównie z referatów ekonomicznych i socjologicznych, gdyż problematyka referatów prawnych była mi mniej lub bardziej znana.

Wydaje się, że w przyszłości powinniśmy robić wszystko, aby zdawać sobie sprawę z możliwości poszczególnych dyscyplin, a te możliwości na pewno nie są nieograniczone. Przejdę do przykładu z dziedziny prawa. Otóż pewne zjawiska obserwujemy nie tylko w ustroju socjalistycznym, ale we wszystkich ustrojach w momencie gwałtownych przeobrażeń rewolucyjnych. To, co złośliwie nazywamy inflacją przepisów prawnych, występowało już w okresie Wielkiej Rewolucji Francuskiej. W pewnych okresach czasu wytwarza się bowiem jakaś wiara w omnipotencję przepisu prawnego, wiara w to, że przepisem prawnym można załatwić wszystko.

Przepis prawny jest potrzebny. Musi on stworzyć prawidłowe łożysko, w którym będzie się toczyć życie. Wszystkiego jednak nie załatwimy nakazem i zakazem, a przecież to jest w zasadzie celem przepisu prawnego. Przepisy prawne nie załatwią wszystkiego np. w dziedzinie zorganizowanych działań ludzkich, kształtujących się pod wpływem mnóstwa ogromnie zróżnicowanych czynników motywacyjnych, o których mówią socjologowie. Przepisy nie zastąpią też decyzji ekonomicznych.

Mówi się nieraz o kwestii modelu, ale przecież na pewno nie prawnicy są powołani do jego ustalenia. To jest przede wszystkim zadanie nauk ekonomicznych. Nie znaczy to jednak, że prawnik ma jedynie ubrać roz-

strzygnięcie ekonomiczne w paragrafy i ogłosić w „Monitorze Polskim”. Prawnik powinien przede wszystkim powiedzieć, co można zrobić przepisem, a czego przepisem zrobić nie można. I dlatego wydaje mi się, że właśnie z punktu widzenia tych różnych czynników motywacyjnych niezupełnie mógłbym się zgodzić z tym, co powiedział J. Topiński.

Mniej więcej na przełomie lat 1964 i 1965 wydany został Kodeks Cywilny. Kodeksów raczej nie zmienia się zbyt często i dlatego napisanie kodeksu jest o tyle trudne, że nie może on zawierać przepisów zbyt szczegółowych. To byłby największy błąd, jaki można by zrobić. Kodeks musi podawać jakieś zasadnicze wytyczne, nie przesądzać wydawania przepisów dodatkowych, których potrzebę może nasunąć życie. Jeżeli żyjemy w społeczeństwie, w którym przepis prawny coś znaczy, to bałbym się tezy, że co innego może być w kodeksie, a co innego — w życiu.

Spotkał mnie tu zarzut, że nie uwzględniłem IV Plenum. Uwzględniłem, tylko nie widzę powodu, dla którego uchwały IV Plenum, które mają kapitalne znaczenie dla reorganizacji czy zmian sposobu zarządzania gospodarką narodową, miałyby od razu dezaktualizować inne przepisy.

Prezes Topiński podał tu przykład lodówek i blachy. Są dzisiaj zawierane w sektorze uspołecznionym umowy, w których z definicji klasycznych niewiele by zostało. Ale Kodeks Cywilny nie zawiera definicji, tylko przepisy i wydaje mi się, że te przepisy chyba mogą być pożyteczne. Jeżeli tu i ówdzie popełniliśmy błąd (a bezbłędnego aktu ustawodawczego nikt nie napisał i nie napisze), to nie stawiajmy od razu pod znakiem zapytania całości. Jako naukowiec mogę tworzyć definicje błędne czy złe, ale ustawa jest normą postępowania; ją można zmienić, ale nie można z nią igrać.

Na powodzi przepisów prawnych nie najlepiej wyszliśmy. To nie jest najważniejsza droga. Dlatego pracujmy wszyscy razem zdając sobie sprawę, gdzie się nasze możliwości zaczynają i gdzie się kończą.

### *Jan Szczepański*

Czytając referaty nadesłane na nasze Sympozjum zadawałem sobie jedno zasadnicze pytanie: jakie siły wewnętrzne działające w przedsiębiorstwie, czy lepiej — w różnych typach przedsiębiorstw istniejących w naszej gospodarce stanowią motor ich wzrostu? Co pcha te przedsiębiorstwa naprzód? Jaka siła napędowa powoduje, że prowadzą one nasze społeczeństwo do zamożności, kształtują socjalistyczną strukturę społeczną? Kto jest przedsiębiorcą w naszych przedsiębiorstwach i czy to prawda, że przedsiębiorca jest już tylko kategorią historyczną, i że nie jest już potrzebny?

Pytania te wynikają oczywiście z założenia, że tak jak społeczeństwo kapitalistyczne ukształtowało się w wyniku działania przedsiębiorstwa

kapitalistycznego i bogactwo społeczeństw kapitalistycznych zostało skumulowane przez przedsiębiorców, tak też przedsiębiorstwo uspołecznione jest podstawowym ogniwem ustroju socjalistycznego. Zastanawiając się nad słabymi stronami gospodarki naszego ustroju dochodzę do wniosku, że źródłem tych słabości jest organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw. Gdy stawiam sobie pytanie, jak dokonuje się zróżnicowanie społeczeństwa socjalistycznego, jak powstaje nowe jego uwarstwienie i jak się przekształcają klasy i warstwy tradycyjne, tzn. te, które ukształtowały się już w poprzednich formacjach, to znowu dochodzę do funkcjonowania gospodarki, a przede wszystkim do funkcjonowania przedsiębiorstwa uspołecznionego.

Dalej przyjmuję założenie, że porównywanie naszych przedsiębiorstw z analogicznymi instytucjami społeczeństw kapitalistycznych czy postkapitalistycznych jest niewłaściwe. Spotykamy często pogląd, że przedsiębiorstwa w krajach zachodnich są także wysoce sformalizowane i zbiurokratyzowane i że różnica między nimi a naszymi polega tylko na tym, że tam są one dobrze zorganizowane, a u nas zawodzi organizacja pracy. Zatem usprawnienie organizacji pozwoli nam na osiągnięcie wysokiej sprawności i wydajności pracy, ze wszystkimi pożądanymi tego skutkami. Sam reprezentowałem nieraz taki pogląd. Obecnie sądzę, że jest to rozumowanie fałszywe. Biurokratyzacja przedsiębiorstw kapitalistycznych nastąpiła wtedy, kiedy osiągnęły one wysoki poziom rozwoju, kiedy społeczeństwo kapitalistyczne było już bogate, w pełni ukształtowane. Wtedy nastąpiło oddzielenie własności od zarządzania, wytworzyła się grupa managerów, dokonała biurokratyzacja gospodarki itp. Natomiast my jesteśmy ciągle jeszcze społeczeństwem ubogim, nie zakończyliśmy jeszcze naszego okresu akumulacji pierwotnej. Przedsiębiorstwo i społeczeństwo kapitalistyczne doprowadził do bogactwa przedsiębiorca prywatny i jego dążenie do zysku. Jego chciwość i bezwzględność, jego umiejętność bezwzględnego wyzysku klasy robotniczej i kolonii stworzyły potęgę ekonomiczną kapitalizmu. Moje pytanie jest naiwne: kto ma stworzyć potęgę ekonomiczną społeczeństwa socjalistycznego? Jakie motywy i czyje? Kto ma być tym czynnikiem, który w naszym społeczeństwie spełni tę funkcję, którą w kapitalizmie spełnili Rotszyldowie, Rockefellerowie i im podobni?

Gdyby społeczeństwo socjalistyczne powstało w Stanach Zjednoczonych czy w Anglii, to bym takich pytań nie stawiał. Ponieważ istnieje tam już obfitość dóbr, dla zbudowania komunizmu trzeba tylko zmienić zasady podziału dochodu. Natomiast u nas jest inaczej: trzeba najpierw zbudować gospodarke, która doprowadzi do obfitości dóbr. Stąd nasze przedsiębiorstwa muszą mieć wmontowany inny motor niż te, które pchają obecnie przedsiębiorstwa amerykańskie czy francuskie. Tam funkcjonują dyrektorzy, którzy również nie są zainteresowani przedsiębiorstwem osobiście, tak jak był nim zainteresowany prywatny właściciel. Przeniesienie metod pracy i zasad organizacji przedsiębiorstw amerykań-

skich do Polski jest utopią, ponieważ nasze przedsiębiorstwa mają do spełnienia inne zadania. Bardzo słusznie popularyzujemy i przekładamy książki poświęcone organizacji przedsiębiorstw krajów wysoko rozwiniętych, nie zapominajmy jednak, że ta organizacja ma do spełnienia inne zadania.

Od chwili powstania podstawowym zadaniem planowej gospodarki socjalistycznej, a więc i przedsiębiorstw, było manipulowanie niedostatkiem. Jeśli się mówi, że wzorem dla gospodarki socjalistycznej były przedsiębiorstwa kapitalistyczne, to chciałbym przypomnieć, iż była to gospodarka szczególnego typu, mianowicie niemiecka gospodarka wojenna z okresu I wojny światowej. Jej system racjonowania surowców, kartek żywnościowych, mobilizacji siły roboczej, centralnego kierowania wysiłkiem i zasobami były wzorem nie tylko dla komunizmu wojennego, ale także i po okresie NEP-u. A ponieważ gospodarka ta była manipulowaniem niedostatkiem, więc system planowania, zarządzania i kierowania gospodarką socjalistyczną do dziś jest nastawiony nie na szybkie bogacenie się itp., lecz na manipulowanie niedostatkiem. Jednym z przykładów była uderzająca beznadziejność naszych przedsiębiorstw skupu i przemysłu przetwórczego wobec wielkiego urodzaju owoców przed kilku laty i sam widziałem na punktach skupu chłopów wyrzucających furmanki jabłek do rowów. W tym roku (1965) czytałem we wrześniu w prasie o klęsce wzrostu produkcji mleka. Przykładów można by podawać więcej. Braki są w naszej gospodarce czymś naturalnym, nadmiar produktów jest klęską.

Wydaje mi się, że ta geneza form organizacyjnych gospodarki socjalistycznej ciąży do dziś nad naszymi przedsiębiorstwami. Czym bowiem jest nasze przedsiębiorstwo? Starałem się znaleźć odpowiedź na to pytanie nie tylko w referatach przedstawionych na naszą konferencję, ale także w istniejącej literaturze. Wniosek pozwolę sobie sformułować w języku zdrowego rozsądku: w naszych przedsiębiorstwach splatają się elementy trzech instytucji: elementy ekonomiczne, elementy filantropijne oraz elementy urzędu. Przede wszystkim jednak nasze przedsiębiorstwo jest urzędem. Tu każdy mi może zarzucić, że przedsiębiorstwa kapitalistyczne obecnie także są tylko urzędami. Lecz oni zaczęli urzędować, gdy byli już bogaci, a przedtem jednak umieli robić interesy; my zaczęliśmy urzędować, kiedy jeszcze jesteśmy ubodzy.

Niewiele mamy publikacji dotyczących kadry kierowniczej naszej gospodarki, ale te materiały, które istnieją i te publikacje, które są już dostępne, pokazują, że olbrzymią ilość czasu i energii dyrektora pochłaniają czynności o charakterze pozaekonomicznym. Postawmy więc sobie jedno pytanie: jaka kategoria zawodowa, jaka kategoria pracowników w naszych przedsiębiorstwach może odegrać rolę przedsiębiorców, tzn. ludzi, którym zależy na tym, aby przedsiębiorstwo jako całość szło dobrze, aby nie tylko wykonywać te czynności i spełniać te dyrektywy, które za-

pewniają premie i wysokie zarobki, lecz te wszystkie czynności, które mogą zapewnić szybkie wzbogacenie całego społeczeństwa? Wydaje mi się, że największe niebezpieczeństwo, jakie mogłoby nam grozić, to stabilizacja na poziomie niedostatku.

Moje pytanie sprowadza się do zagadnienia, jakie typy osobowości kształtują się w przedsiębiorstwach socjalistycznych? Jakie działają typy motywacji? Co trzeba zrobić, ażeby np. rozwiązać zagadnienie wydajności pracy? Czy niedostatki naszej gospodarki wynikają z form organizacyjnych przedsiębiorstwa? Czy wynikają ze struktury decyzji ekonomicznych i jej podziału na wiele pięt, zanalizowanych przejrzycie w książkach Brusa i Madeja? Czy też wynikają z systemu bodźców, czy z ogólnych perspektyw życiowych, jakie stwarza ustroj socjalistyczny? Czy z uwarstwienia wewnątrz zakładu? Czy złożony i pełen sprzeczności system przepisów prawnych jest tą pętlą zaciskającą oddech naszej gospodarki i paraliżującą jej aktywność?

Proszę mi wybaczyć naiwne sformułowanie pytań. Kto w naszej gospodarce jest osobicie zainteresowany, aby nasze społeczeństwo szybko się wzbogaciło? Czyje osobiste wzbogacenie przyczyni się do szybkiego wzbogacenia się społeczeństwa? Jaka jest właściwie rola przestępczości gospodarczej polegającej na zorganizowaniu „lewej” produkcji dodatkowej, jak np. w przemyśle skórzanym? Dlaczego nie można zorganizować legalnej produkcji na tym samym poziomie, jaki można osiągnąć przy produkcji nielegalnej? Jaki odsetek wkładów w PKO pochodzi z drugiego obiegu? Jaka jest w ogóle wartość masy towarowej wyprodukowanej w naszej gospodarce w drugim obiegu? Czy nie można wykorzystać tych mechanizmów, które stwarzają wysoce sprawny mechanizm gospodarki nielegalnej do podniesienia sprawności gospodarki legalnej?

Dlaczego nasz robotnik miałby pracować intensywniej, kiedy filantropijny charakter naszej gospodarki jest nastawiony na popieranie mało zarabiających bez pytania, dlaczego mało zarabiają? Na przykład ktoś mógłby intensywniej pracować i więcej zarabiać, ale wtedy nie otrzyma przydziału mieszkania, lecz będzie musiał płacić w spółdzielni, dziecko może nie otrzymać stypendium, może mieć większe kłopoty przy przyjęciu na wyższą uczelnię, trzeba będzie płacić za niektóre świadczenia. Tymczasem kiedy się pracuje mało intensywnie i mało zarabia — otrzymuje się od państwa premię za mało intensywną pracę. Powstaje więc pytanie, jakie cele życiowe, jakie aspiracje można sobie zapewnić pracując minimalnie i licząc na filantropijny charakter państwa? Wydaje się, że ani osiągnięcie wysokich stanowisk, ani zdobycie prestiżu i szacunku, ani bogacenie się i dochodzenie do przywilejów nie zależy wyłącznie od intensywności pracy.

Na jakich więc założeniach socjologicznych, na jakiej teorii człowieka opiera się podstawowa koncepcja funkcjonowania gospodarki socjalistycznej, inaczej mówiąc — koncepcja funkcjonowania przedsiębiorstwa socja-

listycznego? Dlaczego występują zjawiska premiowania niedołęstwa, niskiej intensywności pracy zamiast inicjatywy i sprawności?

Wydaje mi się więc, że u podstaw systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa socjalistycznego leżą milcząco przyjęte następujące założenia: w przedsiębiorstwach tych pracują ludzie uspołecznieni, identyfikujący swoje cele osobiste z celami ustroju społecznego, tzn. kierujący się w swojej działalności motywacją moralną i społeczną, a nie ekonomiczną. Jeżeli nawet nie wszyscy takimi motywami się kierują, to można stworzyć taki system organizacyjny, w którym sens ekonomiczny pracy może być zastąpiony jej sensem społecznym i moralnym. Po prostu mówiąc — praca ma być nie środkiem zdobywania dóbr i bogacenia się, ale sprawą obowiązku, honoru, zadowolenia moralnego; przyjmując, że organizacja zastąpi inicjatywę i osobiste dążenia do osiągnięcia dobrobytu, można system płac i cen ustalić nie według ekonomicznej wartości, lecz według uznania planisty, mówiąc po chłopsku — stworzyć system, w którym ceny nie są cenami, a płace nie są płacami. Przyjęto dalej, że ograniczając funkcjonowanie czynników ekonomicznych trzeba było pewne ich aspekty zastąpić elementami filantropii, tzn. premiować w ramach opieki społecznej pracowników najniżej zarabiających. Podstawowym elementem kształtującym działanie przedsiębiorstwa jest lawina przepisów prawnych. Stąd wynika przekształcanie przedsiębiorstwa w urząd. Najważniejszą zatem troską zarówno kierownictwa przedsiębiorstwa, jak i pracowników jest nienaruszenie przepisów. Stąd liczenie się z prawem jest w tym systemie daleko ważniejsze, niż liczenie się z efektami ekonomicznymi decyzji i zabiegów.

Tutaj dochodzimy do zagadnienia biurokracji. Chciałbym najpierw przypomnieć właściwy sens tego słowa i dokonać jego rehabilitacji. Biurokracja w pierwotnym tego słowa znaczeniu jest systemem sprawnego załatwiania spraw, tzn. systemem, w którym czynności pracowników są podzielone, zdepersonalizowane, tzn. oddzielone od ich postaw i interesów osobistych, zrjonalizowane, tzn. ułożone według zasad kompetencji i efektywności. Słowem chciałbym tu przypomnieć weberowskie czy też socjologiczne znaczenie terminu biurokracji. I nie biurokracja jest złem, lecz degeneracja biurokracji, tzn. emancypacja aparatu spod zadań merytorycznych i postawienie przepisów nad celami merytorycznymi. Wtedy przepis, który miał zapewnić sprawne osiąganie celów merytorycznych, staje się świętością sam dla siebie i staje się tą pętlą zaciskającą oddech przedsiębiorstwa. Nie powtarzam tu broń Boże oskarżeń Saint-Simona pod adresem prawników, że stawiając słowa ponad rzeczy i nie widząc rzeczy poza słowami i ich kombinacjami — dławili gospodarke i tylko wyzwolenie inicjatywy przedsiębiorców z ich więzów może stworzyć system szybkiego rozwoju gospodarczego. (Chociaż to, co mi pozostało na zawsze z doświadczeń sejmowych, to zdumienie, że można tworzyć ustawy regulujące pewne dziedziny życia i faktów nie wiedząc prawie nic o rzeczywistym stanie procesów tego życia i o rzeczywistym stanie faktów).



Biurokracja jest nieunikniona — jak tu stwierdził Prezes Topiński wczoraj — pesymistyczne przepowiednie, że doprowadzi ona do ruiny, nie spełniły się. Lecz nie spełniły się również przepowiednie, że biurokracja socjalistyczna doprowadzi szybko do dobrobytu. Istnieją teorie, że każda gospodarka znacjonalizowana musi pracować nieefektywnie. Sądzę, że to nie jest prawda. Upaństwowione zakłady Renault pracują efektywnie i sprawnie. Chodzi więc o coś innego — o typ biurokracji, zasady jej organizacji i jej podstawowe założenia.

Takim założeniem fałszywym jest to, że każdy robotnik i pracownik ma mentalność urzędnika, tzn. szacunek dla przepisów, i że przepisami można regulować wszystkie procesy życia gospodarczego. Regulowanie życia gospodarczego jest przede wszystkim manipulowaniem dążnościami ludzkimi, gdyż ludzie słuchają tylko takich przepisów prawa, które odpowiadają ich interesom i dążnościom.

Drugim założeniem fałszywym jest przyjęcie tezy, że kontrola zapewnia efektywność i że kontrola może zmusić ludzi do pracy. Wiemy, że kontrola nad pracownikami nauki praktycznie nie istnieje, a przecież jest to najbardziej pracująca kategoria ludzi w Polsce (przejrzyjcie wystawy z nowymi książkami). Zatem jakaś inna motywacja jest skuteczniejsza od kontroli. Socjologowie dawno to stwierdzili, że naturalną reakcją na przymus jest bunt. Pracownik, który czuje nad sobą nieustanny nacisk kontroli, poświęca za dużo uwagi i wysiłku rozprawianiu się z kontrolą, a nie wykonywaniu zadań merytorycznych.

Trzecim założeniem fałszywym jest przyjęcie tezy, że tworzenie instytucji o krzyżujących się kompetencjach podnosi stopień kontroli, a zatem i stopień efektywności. Jest dobrze znanym i wielokrotnie opisywanym faktem, że w jednej sprawie decyzje należą do kilku pionów i że chcąc coś załatwić można to osiągnąć w radzie narodowej, lecz uchylenie tej decyzji można osiągnąć w ministerstwie, a następnie można ubiegać się o kolejną zmianę decyzji przez inne organy władzy i administracji państwowej. Krzyżowanie zakresów kompetencji i decyzji jest podstawowym czynnikiem wywołującym anarchię.

Tak więc z punktu widzenia mojego podwórka jestem skłonny sprowadzać braki funkcjonowania naszych przedsiębiorstw do przyjmowania nieadekwatnej teorii człowieka gospodarującego, przyjmowania, że kieruje się on motywami, które w rzeczywistości nie istnieją. Dalej — do przyjmowania fałszywych założeń co do metod kierowania ludźmi. Gospodarka socjalistyczna nie ustaliła, jaki typ motywacji może skutecznie zapewnić jej funkcjonowanie. Przesadna wiara w skuteczność przepisów prawnych w regulowaniu działań ekonomicznych prowadzi do degeneracji systemu zarządzania i kierowania i do dławienia go nadmiarem ładu (mówiąc słowami prof. Lipińskiego).

Na zakończenie znowu kilka pytań: Dlaczego tak jest? Dlaczego nie wykorzystujemy potężnych naturalnych sił tkwiących w każdym czło-

wieku, lecz chcemy budować gospodarkę wbrew tym siłom? Dlaczego zrezygnowaliśmy z wykorzystywania energii, inicjatywy, przedsiębiorczości jako potężnych zasobów gospodarczych? Dlaczego zakładamy, że socjalizm mogą zbudować tylko aniołowie lub święci, a nie zwykli zjadacze chleba? Sądzę bowiem, że powszechnie znana teza orzekająca, że najnowocześniejsze układy techniczne i najmądrzej pomyślane systemy ekonomiczne i organizacyjne mogą funkcjonować tylko wtedy, jeżeli ludzie, którzy wprawiają je w ruch, są zainteresowani w ich maksymalnym działaniu — obowiązuje także w gospodarce socjalistycznej.

### Ryszard Cheliński

Nacjonalizacja i postępujący proces uspołeczniania podstawowych środków produkcji stwarzają z punktu widzenia ekonomii politycznej zasadniczo nową sytuację. Do tego momentu bowiem stosunki ekonomiczne między ludźmi były w pierwszym rzędzie stosunkami pomiędzy różnymi podmiotami własności. Główną postacią tych stosunków, szczególnie w okresie kapitalizmu, były stosunki towarowe. Prawo wartości, wymiana towarowa tworzyły pryzmat, przez który je powszechnie rozpatrywano. Czynił tak i Marks, rozpoczynając swą analizę w *Kapitale* od zbadania towaru.

Nawyk takiego podejścia do problematyki ekonomii politycznej skłaniał nawet wybitnych marksistów (R. Hilferding, R. Luksemburg) do odrzucenia możliwości istnienia ekonomii politycznej socjalizmu, do uznania *Kapitału* Marksa za ostatni rozdział naukowej ekonomii. Także w Związku Radzieckim przez szereg lat pogląd ten był oficjalnym poglądem kół akademickich i niektórych działaczy (N. Bucharin).

Istnienie ogólnonarodowej własności środków produkcji wymaga przesunięcia akcentu w badaniach ekonomicznych na stosunki zachodzące w ramach danej własności, głównie ogólnonarodowej. Dlatego w pełni uzasadnione wydają się uwagi prezesa Topińskiego, którego niepokoją próby prostego przeniesienia na grunt socjalizmu konstrukcji prawnych utworzonych w warunkach istnienia (w różnych formach) własności prywatnej i wtłoczenia w ich ramy zupełnie odmiennych zjawisk.

W dyskusji prof. Buczkowski polemizował z tezą o rozbieżności między stanem formalnoprawnym a faktycznym stanem ekonomicznym postawioną w związku ze spółkami akcyjnymi. Kwestionowanie możliwości wysunięcia takiej tezy jest niepokojące. Przecież w okresie budowania socjalistycznych stosunków produkcji szczególnie często musimy wykorzystywać szereg konstrukcji prawnych właściwych innym formom własności. Konstrukcje te nie są adekwatne powstającym formom życia społecznego, w tym i gospodarczego. I jak się wydaje, tylko odnajdywanie tych różnic, tylko odszukiwanie miejsc, w których stary uniform ugniata młody organizm i hamuje jego rozwój, pozwala ustalić jego właściwy krój.

Odróżnienie ekonomicznego i prawnego pojmowania własności święci, przynajmniej dla marksistów, swą stuletnią rocznicę. W piśmie do redakcji „Socjaldemokrat” z 24 stycznia 1863 r. Marks pisał — mając na myśli ówczesną własność burżuazyjną — „...na pytanie czym ona jest, można odpowiedzieć tylko dając krytyczną analizę »ekonomii politycznej«, obejmującej całokształt owych *stosunków własności* nie w ich wyrazie *prawnym* jako *stosunków woli*, ale w ich realnej postaci, tzn. jako *stosunków produkcji*”<sup>1</sup>. Nieliczenie się z tą realną stroną problemu, zasugerowanie się logiką i prostotą systemu norm, wyrazistość formalnej odpowiedzi na pytanie kto odpowiada, które prof. Buczkowski uznaje za dewizę prawniczego podejścia, prowadziło już w historii socjalizmu do poważnych błędów, hamowało rozwój rzeczywistości, która okazywała się skomplikowana, pełna sprzeczności.

W ramach własności ogólnonarodowej występuje wiele ogniw zarządzania środkami produkcji, tworzy się złożona sieć stosunków wzajemnych pomiędzy przedsiębiorstwami, zjednoczeniami, resortami, państwem jako reprezentantem społeczeństwa jako całości itd. Wśród tych różnorodnych ogniw szczególna rola przypada przedsiębiorstwu. W nim dokonuje się bowiem materialny proces produkcji, w nim realizuje się wynalazki i usprawnienia, od jego pracy w głównej mierze zależy postać produktu.

Przez przedsiębiorstwo rozumiem zespół ludzi wytwarzających, powiązanych wspólnym interesem materialnym. Podstawą materialną wyodrębnienia się tego zespołu są środki pracy stanowiące określoną jedność pod względem technicznym i ekonomicznym.

Mimo istnienia wspólności interesu materialnego zespołu przedsiębiorstw jako całości, występują w nim różne interesy cząstkowe i ich sprzeczności. Najbardziej charakterystycznym przykładem jest sprzeczność między kierownictwem przedsiębiorstwa a załogą. Najogólniej rzecz biorąc, załoga dąży do uzyskania najwyższego zarobku za swoją pracę. W warunkach podziału według pracy dążenie to jest głównym motorem podejmowania pracy, dbałości o jak najwyższe rezultaty. Ale nie tylko. Jeśli powstaje jakakolwiek możliwość uzyskania większego zarobku bez dodatkowego wysiłku, jest ona wykorzystywana także i wtedy, gdy polega na naruszeniu zasad podziału.

Kierownictwo przedsiębiorstwa znajduje się w odmiennej sytuacji. Ocena jego pracy i wysokości jego płac zależą od rezultatów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo jako całość. Na obniżenie tych rezultatów wpływa m.in. wzrost zarobków członków załogi osiągany wbrew zasadom podziału, zwłaszcza kiedy nie jest on kompensowany równie bezzasadnym obniżeniem zarobków innych pracowników. Stąd dążenie kierownictwa do obniżania zarobków załogi, nawet jeśli to jest w pewien sposób sprzeczne z wymaganiami obiektywnej oceny jej wysiłku czy nawet prawa pracy.

<sup>1</sup> K. Marks — *Nęcza filozofii*, Warszawa 1948, s. 46.

Sprzeczność ta jest jednak względna. U jej podstaw leży bowiem zasadnicza zgodność interesów kierownictwa i załogi. Nieuzasadnione utrzymywanie zarobków na niskim poziomie, niezależnie od konfliktów z poszczególnymi robotnikami, ich grupami czy organizacjami, musi zniechęcać do solidnej pracy, powodować odpływ fachowców itd. W tej sytuacji wykonanie zadań nakładanych na przedsiębiorstwo jako całość staje się coraz trudniejsze.

Z drugiej strony wysokie kwalifikacje kierownictwa, prawidłowa organizacja pracy, zapewnienie załodze niezbędnych surowców, materiałów i urządzeń we właściwym czasie, solidna praca poszczególnych robotników, brygad, wydziałów stwarzają możliwość legalnego uzyskiwania wyższych zarobków. W tym sensie robotnicy są zainteresowani we właściwej pracy kierownictwa przedsiębiorstwa i we właściwej ocenie jego wysiłków.

Potraktowanie przedsiębiorstwa jako zespołu ludzi, problemy motywacji ich działania, warunki harmonijnej współpracy, przyczyny tworzenia się i rola różnych formalnych i nieformalnych grup w przedsiębiorstwie tworzą ważny obszar pograniczny dyscyplin, gdzie bez daleko posuniętej współpracy głównie ekonomistów z socjologami nie można rozwiązać problemów istotnych dla gospodarki.

Przedsiębiorstwo socjalistyczne dopiero od niedawna traktuje się w ekonomii jako wyodrębniony zespół wytwórców. Dopiero od niedawna bada się sprzeczności, które w nim występują, i których ścieranie się stanowi motor rozwoju socjalistycznych stosunków produkcji.

Podejście takie ujawniło się w już pierwszych latach tworzenia gospodarki socjalistycznej w Rosji, jednakże sformułowana później teza o bezkonfliktowym charakterze socjalizmu zamknęła na wiele lat ten kierunek badań. Obawa przed konfrontacją z rzeczywistością, przed zdyskredytowaniem koncepcji pomijających społeczny charakter przedsiębiorstwa, unikanie próby badania procesów rzeczywistego a nie formalnego społecznienia środków produkcji, które musiałoby prowadzić do krytyki status quo, skłaniały do bezwzględnego rozprawienia się z tymi próbami.

W tym sensie zgadzam się z prof. Brusem, który podkreśla wielkie znaczenie odróżnienia nacjonalizacji i uspołecznienia środków produkcji. Nie podzielam natomiast jego poglądu, kiedy uznaje on za naczelną problem teorii przedsiębiorstwa badanie tych cech przedsiębiorstwa, które stanowią elementy uspołecznienia, i sceptycznie odnosi się do badań przyczyn jego wyodrębnienia.

Badanie przyczyn wyodrębnienia przedsiębiorstwa w warunkach istnienia ogólnonarodowej własności jest w istocie rzeczą wejściem znów w terytory graniczne różnych dyscyplin. Jeśli materialną podstawą wyodrębnienia zespołu ludzi w przedsiębiorstwie jest ukształtowanie się określonej jedności technicznej i ekonomicznej środków pracy, to oznacza to badanie związków między poziomem rozwoju sił wytwórczych a tworzeniem stosunków produkcji, odpowiadających temu poziomowi.

Prof. Zieleniewski uważa, że podstawą wyodrębnienia powinny być kryteria sprawności działania wyodrębnionego tworu. Tak sformułowane kryterium wyodrębnienia przedsiębiorstwa koresponduje z poglądem, że podstawą tego wyodrębnienia jest taki zespół środków pracy, który pozwala wytwarzać założoną produkcję przy najniższych kosztach i w rozmiarach odpowiadających zapotrzebowaniu (wewnętrzznemu i na eksport). Kryterium wysunięte przez prof. Zieleniewskiego jest tylko sformułowane w sposób właściwy w uprawianej przez niego dziedzinie wiedzy.

Jeśli można mieć pretensje do marksistowskiej ekonomii politycznej w tym względzie, to raczej za zbyt małą uwagę poświęcaną temu fundamentalnemu problemowi. W nim właśnie znajdujemy klucz do zrozumienia obiektywnych procesów rozwoju stosunków produkcji.

Tak pojęte badanie przyczyn wyodrębnienia przedsiębiorstwa oznacza w istocie badanie procesów uspołecznienia środków produkcji, tylko że w sposób umożliwiający ustalenie obiektywnych cech tego, co nazywamy uspołecznieniem.

Próba określenia, co oznacza uspołecznienie środków produkcji niezależnie od takiego badania i sformułowania na tej podstawie cech przedsiębiorstwa, które o uspołecznieniu stanowią, zmusza do spekulacji. Nikt nie zna bowiem jeszcze stanu pełnego uspołecznienia środków produkcji i ustalenie jego cech musiałoby być przedmiotem domysłów. Nie twierdzą, że taka droga w ogóle nie może prowadzić do pozytywnych rezultatów.

Prof. Brus krytykuje pogląd, jakoby historyczna tendencja rozwoju przedsiębiorstw socjalistycznych prowadziła od wysokiego stopnia ich wyodrębnienia do jego likwidacji (od zawłaszczania pośredniego do zawłaszczania bezpośredniego — w nomenklaturze prof. Minca). Zdaniem prof. Brusa obserwujemy obecnie odwrotny kierunek — wzmacnianie samodzielności przedsiębiorstw, procesy decentralizacyjne itd. Jeśli odnieść ten problem nie do określonego momentu rozwoju, lecz do wielkiej skali historycznej, to trudno znaleźć argumenty uzasadniające krytykę prof. Brusa. Cały rozwój historyczny kapitalizmu, wszystko co Marks nazywał procesem uspołecznienia produkcji, cały rozwój sił wytwórczych, szczególnie w dobie energii jądrowej, automatyzacji i maszyn elektronowych, wydaje się wskazywać, że więzi między poszczególnymi ogniwami procesu produkcji zacieśniają się i komplikują, że gospodarka narodowa staje się coraz bardziej współzależną całością, że techniczne współzależności coraz bardziej ograniczają sferę samodzielnych decyzji poszczególnych ogniw do problemów zapewnienia nieprzerwanego i sprawnego funkcjonowania w ramach całego systemu. Zagadnienie innowacji, postępu technicznego, wzrostu siły produkcyjnej pracy coraz bardziej przenoszą się do pracowni uczonego, biura projektów, do kalkulacji ekonomisty-analityka sporządzającego rachunek ekonomiczny.

Natomiast procesy, o których mówi prof. Brus — niezależnie od wielo-

znaczności określeń „centralizacja” i „decentralizacja” — bardziej niż inne noszą na sobie piętno zwrotu koniecznego wobec znacznego zacofania sił wytwórczych naszego kraju w stosunku do najwyższego poziomu światowego, zwrotu koniecznego wobec stosowania metod kierowania nie odpowiadających temu właśnie poziomowi.

Na marginesie chciałbym zaznaczyć, że we współczesnych warunkach dostosowanie sposobu kierowania gospodarką do osiągniętego poziomu sił wytwórczych ma przynajmniej dwa aspekty. Nierównomierność rozwoju sił wytwórczych w różnych gałęziach produkcji sprawia, że o adekwatności stosunków produkcji (a więc m. in. o charakterze i zakresie planowania) decyduje nie tylko poziom sił wytwórczych w danym przedsiębiorstwie, ale także ich poziom w najbardziej rozwiniętych dziedzinach, który niejako narzuca, indukuje określone konieczności w pozostałych działach i gałęziach gospodarki narodowej.

Nie bez znaczenia pozostaje także poziom rozwoju sił wytwórczych istniejący w innych krajach, który może być stosunkowo szybko adoptowany.

Te czynniki tkwiące w samym sposobie wytwarzania decydują o skali i zakresie uspołecznienia procesu produkcji, decydują o charakterze stosunków produkcji, choć nie bez wpływu pozostają również elementy nadbudowy, szereg właściwości specyficznych danego społeczeństwa, dziedziczone tradycje itp.

W dyskusji wiele mówiono o wskaźniku syntetycznym pracy przedsiębiorstwa, o zysku i jego roli.

Zgadzam się z wnioskiem prof. Zalewskiego, który stwierdził, że jedno-wskaźnikowa ocena pracy przedsiębiorstwa jest niemożliwa. Musi ona zawsze być jednostronna. Jeśli ta ocena nie jest czysto akademicka, a wiąże się z systemem materialnego zainteresowania, jeśli kształtuje ona w jakimś stopniu losy ludzi, kierownictw i załóg przedsiębiorstw, to musi prowadzić także do jednostronności w kierowaniu przedsiębiorstwami.

Nie oznacza to, oczywiście, pełnego negowania znaczenia wskaźników syntetycznych. Im pełniej odzwierciedlają one osiągnięte w przedsiębiorstwie oszczędności pracy żywej i uprzedmiotowionej — wydatkowanej na wytworzenie danych wartości użytkowych — tym są lepszym instrumentem oceny inicjatywy, pomysłowości i umiejętności organizacyjnych kierownictwa przedsiębiorstwa, sprawności jego załogi. Oznacza to jednak, że nie mogą one być wyłącznym kryterium oceny.

Nie bez znaczenia jest również sposób powiązania oceny pracy przedsiębiorstwa z materialnym zainteresowaniem. Szczególnie trudne i niezadowolające jest to powiązanie w przypadku pracowników kierowniczych. Istniejące systemy premiowania skłaniają do oporu przeciwko ujawnianiu rezerw tkwiących w przedsiębiorstwach, do planowania możliwie najskromniejszych rezultatów; prowadzą do podejmowania wysiłków obliczonych na krótką metę i na osiągnięcie jednostronnych wyników.

Wydaje się, że większą niż dotychczas rolę należałoby przywiązywać do wszechstronnej okresowej oceny pracy kierownictwa przedsiębiorstwa i jego poszczególnych członków oraz do kontynuowania takich ocen przez dłuższy okres. Być może bardziej celowe byłoby także wiązanie rezultatów tych ocen z materialnym zainteresowaniem pracowników, może w większym stopniu przez system awansów niż przez różnorodne formy premii kwartalnych i rocznych.

Obecnie sposoby oceny kadr kierowniczych odgrywają istotną rolę. Wobec braku systematyczności, dostatecznie jasnych, jednoznacznych i obiektywnych kryteriów, wobec w końcu niedostatecznie pełnego objęcia merytoryczną oceną wszystkich decyzji personalnych na różnych szczeblach i przez różne ogniwa aparatu państwowego i partyjnego — nie zawsze stwarzają one bodźce do prawidłowego kierowania gospodarką. A jest to potężne narzędzie kształtowania stylu pracy pracowników kierowniczych, podnoszenia sprawności i porządkowania gospodarki narodowej.

Kształtowanie się nowych stosunków między ludźmi w procesie produkcji jest wielkim i skomplikowanym procesem społecznym. Siły motoryczne tego procesu tkwią w klasach, warstwach i grupach społecznych w nim uczestniczących. Warstwa pracowników kierowniczych i pozostała część klasy robotniczej wchodzi w ten proces obciążone dziedzictwem kapitalistycznej przeszłości. Istotnym elementem tego dziedzictwa była sprzeczność interesów między nimi.

W gospodarce socjalistycznej występuje także materialna podstawa sprzeczności interesów między pracownikami kierowniczymi a załogami. Jest to jednak inna sprzeczność. Podobnie muszą zmieniać się jej bieguny.

Kierownicy dysponują wieloma instrumentami oddziaływania na załogę: mogą nagradzać, decydują o przydziale pracy poszczególnym robotnikom lub ich zespołom, mogą karać i w końcu wypowiedzieć umowę o pracę. W znacznym stopniu uzależnia to od nich sytuację materialną podwładnych.

Pozostali pracownicy przedsiębiorstw mogą oddziaływać na kierowników tylko poprzez siłę swej organizacji. Organizacja ta może być formalna i nieformalna. W tym drugim wypadku będzie to próba oddziaływania na decyzję przez niedbałą pracę, niechętnie wykonywanie poleceń lub wstrzymanie się od ich wykonania.

Formalna droga oddziaływania na decyzję i postawę kierowników prowadzi poprzez organizacje związków zawodowych, samorządy robotnicze, organizacje partyjne. Jest to droga wpływania na postawę i prawidłowość decyzji kierowników poprzez ich władze nadrzędne lub pod groźbą interwencji władz nadrzędnych. W obu wypadkach skuteczność działania zależy w znacznym stopniu od aktywności, odwagi, a co najważniejsze, od solidarności działania robotników. Bezpośrednio na sytuację materialną kierowników oddziałać oni nie mogą.

Stąd płynie ogromna waga utrzymania sprawności i skuteczności od-

działywania robotników za pomocą ich organizacji społeczno-politycznych na warstwę kierowniczą i niedopuszczania do ukształtowania się zgodności interesów kierowników różnych szczebli, a więc niedopuszczania do ukształtowania się pełnej solidarności warstwy kierowniczej. W przeciwnym wypadku solidarność i zgodność interesów warstwy kierowniczej musi doprowadzić do hamowania procesów tworzenia się socjalistycznej świadomości mas ludzi pracy i musi hamować kształtowanie się socjalistycznych stosunków produkcji.

Ta strona problematyki sprzeczności między poszczególnymi warstwami staje się szczególnie ważna w warunkach wzmocnienia roli środków materialnego zainteresowania w kierowaniu gospodarką w toku procesów decentralizacji, w warunkach, które często ujmuje się skrótowo nazwą stabilizacji.

Podkreślenie tych elementów sprzeczności nie umniejsza świadomości roli, jaką odgrywają kierownicy w dziedzinie wykształcenia odpowiedniej dyscypliny pracy, sumienności w wykonywaniu obowiązków, dbałości o maszynę, surowce, majątek społeczny. Oznacza tylko zwrócenie uwagi na to, że niedoceniając kogośkolwiek z biegunów omawianej sprzeczności prowadzi do niebezpieczeństw i zahamowań w funkcjonowaniu gospodarki socjalistycznej i że w dotychczasowych dyskusjach nad problemami przedsiębiorstwa, a także w praktyce — ta druga strona sprzeczności bywa nie doceniana.

### Witold Warkalło

Najpierw uwagi metodologiczne.

Nasza sesja naukowa chyba słusznie została określona jako symposium. Wyras ten oznacza biesiadę, ucztę, a cechą ucztowania jest obfitość. „Menu intelektualne” naszej ucztę duchowej było bardzo bogate, objęło bardzo szeroką panoramę informacji i zagadnień dotyczących przedsiębiorstwa w PRL. Ta wielka rozpiętość tematyki nie sprzyjała natomiast ześrodkowaniu dyskusji na najbardziej aktualnych zagadnieniach. Jest kwestią otwartą, czy nie można by dopatrzeć się w tym śladu pewnego niedociągnięcia organizacyjno-koncepcyjnego sesji.

Termin „przedsiębiorstwo” służy do oznaczenia kilku pojęć bliskoznacznych. Mówimy np. o przedsiębiorstwie jako o *rodzaju działalności gospodarczej* (np. stosownie do ustawy o spółdzielniach, art. 122, spółdzielnia pracy prowadzi przedsiębiorstwo), jako o *przedmiocie własności* — wyodrębnionym *kompleksie majątkowym* służącym do prowadzenia takiej działalności, wreszcie jako o wyposażonym w osobowość prawną *podmiocie tej działalności*. Czy wiązać z tym terminem ekonomiczne, czy prawne pojęcie przedsiębiorstwa — jasne jest, że w obradach takiej jak nasza konferencji powinny być uwzględnione wszystkie typy przedsiębiorstw



istniejących w naszym dotychczas wieloukładowym ustroju. Z drugiej strony było to niemożliwe. Nieuniknione więc były pewne odstępstwa od założenia zdającego się wyniknąć z tematu sympozjum. Niektórzy z referentów (np. Z. Rybicki) zajęli się wyłącznie przedsiębiorstwami państwowymi i to tylko objętymi przez przepisy dekretu o przedsiębiorstwach państwowych, inni zaś (np. B. Minc) przedsiębiorstwem socjalistycznym w najogólniejszym znaczeniu tego terminu, abstrahując od formy własności społecznej, stanowiącej bazę majątkową jego działalności oraz — od jego formy organizacyjno-prawnej. Podobnie postąpili dyskutanci. Z treści ich wywodów można było wnosić, że mają na myśli tylko przedsiębiorstwo państwowe wytwarzające bądź dobra materialne, bądź usługi. Chyba nikt z dyskutantów nie poświęcił szczególnej uwagi przedsiębiorstwom spółdzielczym ani nieuspołecznionym. Nie było również wypowiedzi dotyczących działalności gospodarczej, wykonywanej na bazie innych (niż spółdzielcza) form grupowej własności środków produkcji (np. przez kółka rolnicze i organizacje społeczne).

Oczywiście wypowiedzi o przedsiębiorstwie w ogólności musiały niekiedy grzeszyć brakiem precyzji czy dokładności.

Nawet ograniczając się do problematyki samych przedsiębiorstw państwowych nie zawsze można podciągać je wszystkie pod jedną regułę. Na przykład jeśli za wykładnik efektów gospodarczych działalności przedsiębiorstw państwowych uznać zysk, to są przecież i takie przedsiębiorstwa państwowe, których działalność nie jest lub nie powinna być nastawiona na osiąganie zysku. Wystarczy wymienić Państwowy Zakład Ubezpieczeń, który wbrew swej nazwie jest nie zakładem, a przedsiębiorstwem (art. 13 ustawy z 2 grudnia 1958 r. o ubezpieczeniach majątkowych i osobowych).

pozytywnym i ważnym elementem wniesionym w toku obrad był — moim zdaniem — pogląd, że w teorii przedsiębiorstwa nie można pomijać zagadnienia jego odpowiedzialności, na co zwracał uwagę w swej wypowiedzi A. Zalewski. Wydaje się, że odpowiedzialność majątkowa jest elementem istotnym dla tej teorii; cechą przedsiębiorstwa jest to, że jako jednostka organizacyjna wykonująca działalność gospodarczą na własny rachunek i na własne ryzyko powinno posiadać pewną dozę samodzielności, z tą zaś wiąże się również ponoszenie odpowiedzialności za wykonanie zobowiązań w wyniku tej działalności powstających.

Podkreślano rolę samorządu robotniczego jako czynnika, który może zapobiegać różnym wypaczeniom i przyczynić się do usprawnienia działalności przedsiębiorstwa. Zgadzać się z tym poglądem uważam ponadto, że proces usamodzielniania przedsiębiorstw, jako jednostek wykonujących operatywną działalność gospodarczą, postępuje dwukierunkowo. Z jednej strony kompetencje administracji gospodarczej przesuwają się w dół, aż do przedsiębiorstw i objętych nimi zakładów, a z drugiej strony — przechodzą ku górze, od członków załogi poprzez jej przedstawicielstwo, aż na

szczebel, na którym kształtują się konkretne decyzje o działalności przedsiębiorstwa.

Takim oddolnym czynnikiem zwiększenia samodzielności przedsiębiorstwa jest właśnie coraz pełniejsze wykorzystanie kompetencji załogi pracowniczey, jej wydatniejsze współdziałanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jednakże rzeczywisty udział załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem wymaga — z jednej strony — zainteresowania materialnego pracowników, a z drugiej strony — pewnego nastawienia psychicznego, związania z zakładem.

Ten oddolny kierunek, w przeciwieństwie do odgórnego przekazywania kompetencji jest wykorzystywany w stosunkowo nieznacznym stopniu. Jego efektywność zależy od czynników lokalnych działających w każdym przedsiębiorstwie, od poziomu uświadomienia i organizacyjno-gospodarczej kultury załogi. Im lepiej rozwinięte są te przesłanki, tym lepszych efektów można oczekiwać od tego kierunku oddolnego.

Samodzielność przedsiębiorstwa może wyrażać się m.in. w tym, że wygospodarowuje ono środki dające gwarancję pokrycia niezawinionych szkód w środkach trwałych i obrotowych. Zadanie to może być, i na ogół jest spełniane przez zawieranie umów ubezpieczenia z PZU i opłacanie składek ubezpieczeniowych. W ten sposób zachowana zostaje samowystarczalność majątkowa przedsiębiorstwa również w razie doznania szkód losowych, co umacnia bardziej jego samodzielność: uniezależnia je od dotacji czy innej pomocy finansowej również w szczególnie trudnych sytuacjach wywołanych klęskami żywiołowymi czy katastrofami przemysłowymi.

Dalszym osiągnięciem sympozjum jest podkreślenie istnienia i ujawniania się pewnych sprzeczności na terenie przedsiębiorstwa. Wiemy, że są takie sprzeczności, ale o tym mówi się rzadko. Uważa się tę sprawę za materię raczej delikatną, jakkolwiek sprzeczności te nie mają charakteru antagonistycznego. Nie docenia się na ogół faktu, że te sprzeczności zmuszają do podjęcia decyzji i prowadzą do pewnych rozwiązań, zazwyczaj — w danych warunkach — optymalnych.

Ujemnym skutkiem tych sprzeczności zapobiegają przepisy prawne, np. prawa pracy na odcinku wynagrodzenia za pracę, prawa cywilnego i ubezpieczeniowego na odcinku kompensacji szkód na osobie, doznanych w związku z pracą itp. Jeżeli chodzi o sprzeczności interesów między jednostkami gospodarki uspołecznionej, to podobną rolę spełniają przepisy określane nazwą prawa obrotu uspołecznionego i przepisy administracyjnoprawne, np. w zakresie cen, jakości produkcji (norm, asortymentu).

Doceniając tę pozytywną rolę przepisów prawnych nie można jednak nie dostrzegać pewnego niebezpieczeństwa, tkwiącego w zbyt daleko idącej reglamentacji działalności przedsiębiorstwa. Jak wskazał J. Szczepański, ta zbyt gęsta sieć przepisów może hamować inicjatywę gospodarczą, ograniczać samodzielność myślenia również osób stojących na czele

przedsiębiorstwa, deformować ich postawę. Niektóre z nich uznają za swoje podstawowe zadanie nie naruszyć jakiegokolwiek punktu instrukcji, choćby nie odnosiła się ona w pełni do danej sytuacji. Ich zdaniem, niezależnie od wyników gospodarczych, sam fakt, iż nie naruszono żadnego przepisu, uzasadnia pozytywną ocenę działalności przedsiębiorstwa.

Pewne sprzeczności poglądów, jakie się ujawniły w toku dyskusji, można chyba uznać za element zdrowy, wykazujący konieczność szukania nowych rozwiązań w zakresie teorii przedsiębiorstwa.

### Jerzy Sawicki

Z niejakim zażenowaniem zabieram tutaj głos, ponieważ jestem reprezentantem specjalności dotyczącej dziedziny prawie że patologicznej — bo prawa karnego. Do zabrania głosu zachęcony zostałem pośrednio przez prof. Szczepańskiego, który wychwalał bajeczną, niemalże twórczą rolę przestępcy i prawa karnego. Teraz pocynam może rozumieć, dlaczego w średniowieczu kaci przed ścięciem przestępcy kłaniali mu się i przeprasali, że ośmielają się tak znakomitą osobę wysłać na tamten świat.

Otóż chciałbym z mojego doświadczenia powiedzieć, że cały geniusz naszych przestępców gospodarczych właściwie pryska i redukuje się do minimum, kiedy nie ma manipulowania niedostatkiem i gaśnie rynek sprzedawcy. Wielcy spekulanci cukrem znikali z ław oskarżonych wtedy, kiedy cukru było pod dostatkiem. Tyle o geniuszu gospodarczym naszych domorosłych przestępców-przedsiębiorców. Natomiast element urzędniczy pokutujący w modelu naszego kierownika, przedsiębiorcy — jest sprawą bardzo niepokojącą. To jest sprawa niepokojąca podwójnie. W pewnej dziedzinie regulacji stosunków, jaką jest prawo karne, jesteście obciążeni tą tradycją modelu nie dopasowanego absolutnie do obecnej funkcji w naszym państwie zarówno urzędnika, jak i przedsiębiorcy. Żeby nie być gołosłownym, chcę dać przykład. Nie tylko dla naszej gospodarki, ale też dla gospodarki całego szeregu państw kapitalistycznych, gdzie upaństwowiono wiele gałęzi przemysłu, powstał kapitalny problem rzutujący w końcu na rolę i uprawnienia przedsiębiorcy oraz jego odpowiedzialność. Chodzi mi o *granice posłuszeństwa wobec nakazów* zwierzchnich. Tutaj cały model prawny i urzędowy jest wymyślony dla aktów zwierzchności państwowej, a nie dla aktów gospodarczych. Święta reguła posłuszeństwa, milczenia i niemyślenia, bo za nas myśli zwierzchność, jest dopasowana do modelu czysto zwierzchnościowego. Dotyczy aktów władzy. Z chwilą, kiedy ten model zostaje zastosowany do przedsiębiorcy działającego w sferze czysto gospodarczej, powstaje wielki problem: jak daleko ma iść posłuszeństwo — jeśli posłużę się określeniami użytymi przez ekonomistów — zarówno w górę, w kierunku pionowego, jak i w bok, w kierunku poziomego rozgałęzienia, jeżeli ten, który daje nakaz, robi głupstwa.

Innymi słowy — jakie są uprawnienia przedsiębiorcy, żeby nie odpowiadał, jeżeli nakaz „władzy wyższej” nakazuje mu coś, co jest przeciwko regułom wiedzy, regułom sztuki, regułom dobrego gospodarza, regułom rozsądku.

Jeżeli nasze Sympozjum ma wskazać pewne kierunki badań, to sędzę, że to jest jeden z *kapitałnych* problemów, który my przewyżczyliśmy i przewyżczamy wcale nie łatwo, nawet w sferze czystych aktów zwierzchności, np. w wojsku. Cały problem, jak dalece ma iść posłuszeństwo żołnierza, czy ma on być „myślącym bagnetem”, czy „ślepy bagnetem” — daje się w dziedzinę gospodarczej działalności transponować. Z jaką ostrością występuje on tutaj. Do jakich prowadzi paradoksów zasada „absolutnego posłuszeństwa”, a dokąd zasada całkowitej niezawisłości podwładnego? Ten jednak problem nie został nawet ruszony w prawie socjalistycznym. Jest specjalnie dla stosunków polskich przy małym zdyscyplinowaniu narodu i skłonności do anarchii — bardzo trudny, by nie powiedzieć drażliwy i niebezpieczny.

Jesteśmy w dodatku w tej szczególnej sytuacji w odróżnieniu od wszystkich kodeksów karnych świata, że posiadamy „genialny” przepis, iż urzędnik, który umyślnie nie dopełnia swoich obowiązków i przez to powoduje szkody, podlega karze do 5 lat więzienia; nieumyślnie — do 6 miesięcy, ale ta różnica między umyślnością a nieumyślnością bywa bardzo chybota. Otóż najprościej jest, jakby wynikało, dopełniać swoich obowiązków przez ślepe posłuszeństwo, a najniebezpieczniej jest ich w czymkolwiek nie dopełniać, stawiając opór choćby tylko werbalny, poprzez krytykę. Otóż ważne jest przeprowadzenie pewnych rozgraniczeń, a przede wszystkim uświadomienie sobie tych problemów. Na przykład w prawie lekarskim wiadomo już dziś, że nikt, nawet dyrektor największego szpitala, nie może nakazać lekarzowi, żeby operował wbrew zasadom wiedzy. I tutaj to nie jest zawsze tak proste do ustalenia. Zasada ta jednak musi wejść w głąb świadomości pracowników i tych, którzy ich do odpowiedzialności pociągają, tym bardziej że istnieje niebezpieczny instrument w postaci tego bardzo ogólnego przepisu, o którym wspominałem.

Nawiązuję tutaj do tego, o czym mówił prof. Szczepański. Nie ma u nas koncepcji „miernika staranności” przedsiębiorcy, nie ma też tego wychowawczego ideału, który byłby takim miernikiem, ideału dobrego gospodarza. Nie mówię tutaj o abstrakcji. Znam olbrzymie orzecznictwo i borykanie się Sądu Najwyższego i innych instancji z kwestią koncepcji mierników staranności, które nie mogą być jednolite. My tych mierników nie wymyślimy dla jednej dziedziny. W społeczeństwie, w którym do krańcowości doprowadzony zostaje podział pracy, nie jesteśmy w stanie dać tego modelu jednolicie; to musi być model zróżniczkowany. Aby do tego dojść, musi wpierw istnieć zainteresowanie walką o ten model, o te mierniki staranności. Jak model przedsiębiorcy ma wyglądać, by

antybodźce nie przeważały bodźców — to nie jest drugi problem. Jest to w gruncie rzeczy także zagadnienie mierników staranności.

Dalszy problem, który nie jest na pewno tylko problemem jurydycznym. Nie ma dziś poważniejszej książki prawniczej na świecie, która by nie zajmowała się zagadnieniem *ryzyka i przesłanek dopuszczalności ryzyka*. Oglądałem wyroki, w których skazywano ludzi za to, że liczyli w handlu zagranicznym na baissę, a nastąpiła haussa. Jakże żądać od człowieka nieomyślności tam, gdzie zawsze trzeba się liczyć z pewnym tylko prawdopodobieństwem: w przemyśle czy w handlu, czy w ogóle w działalności gospodarczej, gdzie nigdy nie ma pewnika, a często następują rzeczy nie dające się przewidzieć.

Otóż nie jest prawdą, że dla pewnych warunków teoria oparta na współpracy między socjologami, ekonomistami i prawnikami nie potrafiła stworzyć pewnych ramowych przesłanek i reguł dotyczących dopuszczalności ryzyka, i to ryzyka o podwójnym charakterze, bo *ryzyka normalnej działalności* i jeszcze bardziej dziś aktualnego ryzyka, jakim jest ryzyko postępu technicznego, tj. *ryzyko eksperymentalne*. Prowadzę obecnie badania w związku z ryzykiem eksperymentalnym za pośrednictwem mojej katedry na zlecenie Komitetu Nauki i Techniki. W związku z tym zainteresowałem się tą literaturą i z pewnym — można powiedzieć — niepokojem przeczytałem protokoły konferencji prowadzonej u Merkla, w wielkim farmakologicznym przedsiębiorstwie, gdzie zdawał sprawozdanie jeden z laureatów Nagrody Nobla, który stwierdził, że przejrzał wszystkie produkty farmakologiczne w krajach wschodnich i porównywał je z tym, co zrobiono na zachodzie i z pełną odpowiedzialnością może powiedzieć (czego oczywiście nie mogłem sprawdzić), że dorobek nowych krajów w tej dziedzinie jest minimalny, bo nie znajdzie się żaden dyrektor, który by wziął na siebie ryzyko, że na 1 400 prób przemysłowych — jedną tylko puści do obrotu.

Nie zdradzę tajemnicy państwowej, jeżeli powiem, że fundusze na postęp techniczny są przez przedsiębiorstwa wykorzystane tylko w części. Istnieje zatem przekonanie, że najlepsze jest posłuszeństwo i stosowanie się do starych metod i środków, bo wtedy nie można mieć przykrości. Tu leży sedno zagadnienia. Ja nie jestem człowiekiem naiwnym i na pewno nie należę do niedoświadczonych. Zdaję sobie sprawę z tego, że ani zmiana prawa, ani zmiana w świadomości nie potrafią zlikwidować pewnych zjawisk, ale potrafią je w znacznej mierze złagodzić. Samo uświadomienie jeszcze nie prowadzi do tego, że można sprawę naprawić.

Przysłuchiwałem się z wielkim zainteresowaniem pewnym sformułowaniom prof. Szczepańskiego. Miałem dużą przyjemność słuchając go. Nie mogłem się jednak oprzeć refleksji, że przypomina on człowieka, któremu nie podoba się umebrowanie w moim mieszkaniu. Wszystko rozrzuca — obrazy, łożko, stoły, krzesła. Oto przychodzę wieczorem do domu, wszystko jest porzucane. Ja muszę się spać położyć. Do sąsiadów pójść nie chcę

i nie mogę. Kocham mój dom, choć chciałbym go uporządkować. Jeżeli są konieczności dziejowe, które takie układy i umeblowania zostawiły, to musimy to sobie jakoś uporządkować. Łatwo jest ponarzekać, a jeszcze łatwiej, kiedy się ma ku temu nie jeden słuszny powód. Ale chcielibyśmy się raczej przyczynić do jakiegoś złagodzenia nieporządków, do jakiegoś ustawienia tych rzeczy. Ale wróćmy do właściwego tematu. To przekonanie o prawie do ryzyka, o prawie do nieposłuszeństwa i granicach tego prawa, które my sobie uświadamiamy w naszym gronie — daleko nie doszło ani do przedsiębiorców, ani do tych, którzy ich mogą pociągnąć do odpowiedzialności.

Pozostaje jeszcze czwarty kompleks zagadnień, niezwykle trudny. Prof. Zawadzki dotknął tego problemu w zakresie administracji państwowej, gdzie on równie ostro występuje, jak w zagadnieniu przedsiębiorstw. Chodzi ni mniej, ni więcej tylko o ustalenie odpowiedzialności kierownika za niedbałe działanie zespołu. Tam gdzie nie można żadnej pracy inaczej dokonać jak w formie zespołowej, powstaje niebываły problem, z którym sobie dajemy z trudem radę. Całe nasze prawo karne jest nastawione na działanie jednostki bądź na działanie *umyślne* grupy ludzkiej, podczas gdy mamy w statystyce przestępczości cały szereg takich spraw, w których kierownik odpowiada za *niedbalstwo* swojego zespołu, za członków tego zespołu. Jak dalece wolno kierownikowi zaufać członkom zespołu, jak daleko sięgać ma jego staranność w nadzorze — to są problemy, które moim zdaniem muszą być opracowane i w gospodarce socjalistycznej na pewno wymagają one określonych dyrektyw. Istnieje skrępowanie przedsiębiorcy wieloma formalnymi przepisami szczegółowymi, które mu wiążą ręce i które jeszcze bardziej pogłębiają jego bierność wywołaną obowiązkiem posłuszeństwa. Na nas tu zebranych i na dziedzinach wiedzy, które reprezentujemy, ciąży zadanie opracowania ogólnych zasad, które by złagodziły te sytuacje lub pozwoliły na odsunięcie tych w konkretnych przypadkach i okolicznościach krępujących, szczegółowych reguł, jeśli to jest pożyteczne dla gospodarki. Innymi słowy chodzi o to, żeby te przepisy stały się w wielkiej mierze instruktywne, a nie wiążące, podczas kiedy w praktyce wszystko dzieje się wręcz odwrotnie.

Proszę przyjrzeć się, jak to bardzo często wygląda z bliska. Nie jest tak, że dyrektor chowa instrukcje do szafy. Wcale tak nie jest. Przywiązuje on do nich o wiele większe znaczenie, aniżeli do celu przedsiębiorstwa, do celu, dla którego powołane zostało przedsiębiorstwo, a więc do tego, co jest istotą działalności gospodarczej. Ta obręcz musi zostać rozbita przez przeciwstawienie jej jakichś ogólnych reguł. To my musimy właśnie opracować je dla życia gospodarczego. Nasz model przedsiębiorcy zbudowany jest niestety w sposób osobliwy. Na glebie dawnej — półfeudalnej i czysto biurokratycznej — wyrosła po nacjonalizacji nowa warstwa managerów oparta na modelu czysto urzędniczym. Model myślenia, obowiązków i praw jest bowiem modelem urzędnika. Jeżeli będzie jakaś korzyść

z naszego Sympozjum, to byłoby nią jasne uświadomienie sobie potrzeby jak najszybszego oderwania warstwy managerów i koncepcji o ich odpowiedzialności od koncepcji odpowiedzialności czysto urzędniczej przez próbę stworzenia nowych mierników staranności.

### *Bohdan Gliński*

Dorobek naszej wiedzy o zarządzaniu przemysłem, a zwłaszcza przedsiębiorstwami, jest nierównomierny. W niektórych dziedzinach osiągnęliśmy znaczny postęp, ale są również dziedziny nie doceniane, żeby nie powiedzieć zaniedbane. Największy postęp osiągnięto w teorii przedsiębiorstw w następujących kwestiach:

I. Sformułowano istotne cechy przedsiębiorstwa odróżniające je od innych jednostek gospodarczych. Mam na myśli tezę, że przedsiębiorstwo socjalistyczne jest jednostką wyodrębnioną ekonomicznie, tzn. dysponującą wydzielonymi z funduszy ogólnospołecznych środkami trwałymi i obrotowymi; pokrywającą swoje wydatki eksploatacyjne ze sprzedaży wyrobów i usług itd.

Teza o odrębności ekonomicznej, jako kwintesencja istotnych cech wyróżniających przedsiębiorstwo od zakładu, nie jest wielkim odkryciem, ale stanowi postęp, szczególnie w stosunku do nieprecyzyjnych określeń, według których przedsiębiorstwo nie różniło się od zakładu. Być może należałoby stwierdzić, że dopiero decentralizacja zarządzania stworzyła zapotrzebowanie na takie rozróżnienie i dlatego właśnie w Polsce obok Jugosławii najwcześniej nastąpiły uściślenia sformułowań odzwierciedlających najistotniejsze cechy przedsiębiorstwa. W parze z tym szedł również postęp w precyzowaniu treści rozrachunku gospodarczego i rachunku ekonomicznego. I w tych bowiem dziedzinach przez wiele lat panował zamęt pojęciowy.

II. Wyraźny postęp osiągnięto w porządkowaniu i systematyzowaniu problematyki celów działania przedsiębiorstwa. W tej sprawie bardzo pomogły teorii przedsiębiorstwa prace prof. Langego, w szczególności jego idea hierarchicznej struktury celów. Hierarchiczna struktura celów polega na bezpośrednim lub pośrednim podporządkowaniu celów wszystkich jednostek gospodarczych celowi naczelnemu. Jeżeli za cel naczelnny uznamy maksymalizację zaspokojenia potrzeb społecznych, to cele przedsiębiorstw przemysłowych będą środkami trzeciego lub czwartego rzędu, wynikającymi z miejsca przedsiębiorstw w ogólnospołecznym podziale pracy. Cele te są tak różnorodne, jak różnorodna jest produkcja przemysłowa; można jednak ustalić szereg uogólnionych zadań, które dotyczą wszystkich socjalistycznych przedsiębiorstw przemysłowych.

Nie znaczy to, że nie ma różnic pomiędzy specjalistami w ustalaniu listy celów, w wartościowaniu stopnia ich ważności, ale istotne jest, że rozwa-

zania są prowadzone w zakresie bliskim rzeczywistości. Różnice odzwierciedlają raczej punkty widzenia poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej czy też poszczególnych gałęzi przemysłu.

III. Wyraźny postęp notujemy także w uświadomieniu i poznaniu sprzeczności, jakie występują zarówno między przedsiębiorstwami i jednostkami nadrzędnymi, jak i wewnątrz przedsiębiorstw. Te problemy wszechstronnie zostały omówione w referacie prof. Minca. Należy też stwierdzić, że stan wiedzy w tej kwestii wzrósł szczególnie wydatnie dzięki badaniom socjologów.

Wśród dziedzin, w których postęp jest niedostateczny, szczególny nacisk chcę położyć na problem *warunków ekspansji gospodarczej przedsiębiorstw*. Chodzi o takie ukształtowanie warunków funkcjonowania gospodarki, żeby przedsiębiorstwa najbardziej sprawne, których produkcja jest najbardziej potrzebna, które powinny być przeto najbardziej rentowne, miały otwarte drogi przyspieszonego rozwoju produkcji, eksportu itd. Ktoś mógłby stwierdzić, że takie warunki istnieją; od przeszło ośmiu lat część zysku jest przeznaczona na fundusz rozwoju przedsiębiorstw, który z kolei może być wykorzystany na zwiększenie stanu środków obrotowych i na drobne inwestycje. Jednak możliwości te dotyczą w gruncie rzeczy działalności o charakterze usprawnień, a nie możliwości ekspansji.

Kierowanie ekspansją, a więc szybkim i znacznym wzrostem produkcji poszukiwanej na rynku, nie leżało dotychczas w możliwościach przedsiębiorstw. Stanowiło to dómenę decyzji szczebla centralnego. Wielu ekonomistów nie bez racji przytacza argument, że obecnie nasze przedsiębiorstwa nie są przystosowane do takiej roli; są zbyt małe, większość z nich powstawała w latach, kiedy dominowała zasada tworzenia przedsiębiorstw jednozakładowych, o charakterze jednostek przede wszystkim wykonawczych, nie dysponujących odpowiednim zapleczem naukowo-technicznym i handlowym.

Dlatego też wielu specjalistów nie bez racji stwierdza, że funkcja ekspansji powinna być powierzona większym organizacjom niż dotychczasowe przedsiębiorstwa. Stąd próby przyspieszenia integracji przedsiębiorstw w ramach zjednoczenia. Zjednoczenia miały być właśnie jednostkami gospodarczymi zdolnymi do ekspansji, szybkiego dostosowania produkcji do rynków itp. Pierwsza próba zmiany charakteru zjednoczeń podjęta w 1958 r. zakończyła się częściowym powodzeniem.

Na pytanie, dlaczego się tak stało, można odpowiedzieć jednym zdaniem: reforma było słuszna w swoich założeniach, jednak szczegółowy program jej realizacji nie był przemyślany i skonkretyzowany na tyle, aby podstawowe jej założenia mogły wejść w życie.

Rok 1965 przyniósł drugą próbę integracji przedsiębiorstw w ramach zjednoczeń i podniesienia roli ekonomicznej zjednoczeń jako całości. Idea ta nie wszędzie jednak spotkała się z należytyym zrozumieniem. Na przeszkodzie integracji stoją np. nadmierne tendencje autarkiczne. Część tych



tendencji została dostrzeżona i omówiona w literaturze, np. dążenie przedsiębiorstw do samowystarczalności. Występują jednak nowe zjawiska pokrewne i mniej znane, jak np. łatwe pozbywanie się części składowych zakładów lub oddziałów poprzez przekazywanie ich innym jednostkom. Objaw ten występuje również w zjednoczeniach. Do podobnych zjawisk należy niechęć do wykonywania wspólnych inwestycji.

Istnieje również inna bariera — można ją nazwać psychologiczną. Wynika ona z przystosowania się jednostek gospodarczych do dotychczasowych metod zarządzania. Tę barierę dobrze określa slogan „nie wychylaj się”. Chodzi tym razem o znane zjawisko niechęci do ujawniania rezerw.

Czyniliśmy w minionych latach próby stworzenia bodźców zachęcających do samodzielnego ujawnienia rezerw w postaci bodźców do napiętego planowania; próbowaliśmy zobiektywizować ocenę przedsiębiorstw, opierając ją nie na postępie w stosunku do planu, lecz w stosunku do roku poprzedniego. Jak wiadomo, próby te zostały zaniechane; ostateczną rezygnację z nich stanowiło wprowadzenie w połowie 1964 r. tzw. punktowego systemu premiowania. Nikt nie udowodnił tezy, że próby uruchomienia bodźców działających w sposób bardziej obiektywne były błędne, ale w wielu ogniwach administracji gospodarczej powstało przeświadczenie, że metody te nie były dostatecznie skutecznym narzędziem.

Pomimo niepowodzenia tych prób — obiektywna prawda jest następująca: musi istnieć system ocen, który umożliwiałby sklasyfikowanie przedsiębiorstw według sprawności pracy ich kierownictw, intensywności pracy załóg, tak żeby przedsiębiorstwo pracujące w szybszym tempie miało nie tylko uznanie, ale prawo do wyższych wynagrodzeń z tego tytułu.

Taki system ocen uwzględniających całą działalność jednostek gospodarczych można niewątpliwie opracować na podstawie stosowanych już uprzednio, ale ulepszonych kompleksowych analiz pracy przedsiębiorstw i zjednoczeń. Można opracować odpowiedni arkusz oceny przedsiębiorstw na wzór arkusza oceny kadr, propagowanego przez Centralny Ośrodek Doskonalenia Kadr Kierowniczych, aby w sposób bardziej obiektywny oceniać przedsiębiorstwa i zjednoczenia.

Do tego celu można wykorzystać punktowy system premiowania, zakładający wybór najważniejszych zadań dla każdego zjednoczenia i przedsiębiorstwa, których spełnienie powinno być podstawą premiowania.

Idea zróżnicowania poziomu sprawności przedsiębiorstw nie rości sobie pretensji do miana jedyne go lekarstwa na niedowład w dziedzinie ekspansji gospodarczej przedsiębiorstw. Jest ona trudna do realizacji, wymaga znacznego ulepszenia instrumentów ewidencyjno-analitycznych oraz znacznego podniesienia roli i sprawności komórek funkcjonalnych szczebla wyższego, których pracownicy będą weryfikować i koreferować analizy rezerw, ocenę postępu osiągniętego w jednostkach niższego szczebla.

Ponadto przyspieszenie wzrostu gospodarczego zależy również od szeregu innych czynników, np. od korzystniejszej alokacji nakładów inwestycyjnych, przyrostu dochodu narodowego, a to tylko częściowo jest związane z oceną pracy przedsiębiorstw, a nawet zjednoczeń.

Równie ważnym elementem jest decyzja — w jakich gałęziach (branżach) należy koncentrować środki, najbardziej utalentowane kadry techniczne, aby przyspieszyć tempo postępu technicznego, zapewnić korzystne pozycje decydujących produktów na rynkach zagranicznych. Częściowo można to rozwiązać zapewniając możliwość samofinansowania najbardziej rentownych zjednoczeń, zdolnych przez to do największej ekspansji gospodarczej. W większości przypadków jednak decyzje o przyspieszonym rozwoju jednych branż przy zwalnianiu rozwoju innych mogą być podjęte wyłącznie przez centralne organy planujące, ponieważ wymagają one istotnych zmian w przyjętej dotychczas praktyce rozdziału środków pomiędzy jednostki gospodarcze.

W sumie więc większość problemów objętych wspólnym mianem warunków ekspansji socjalistycznych przedsiębiorstw przemysłowych stanowi słabo spenetrowane pole teorii przedsiębiorstwa. Wiele wskazuje na to, że rozstrzygnięcie tego problemu nie jest możliwe w odniesieniu do samych tylko przedsiębiorstw, lecz musi być rozwiązywane w ścisłym związku z teorią zjednoczeń. Niestety ten problem absorbował w minimalnym stopniu uwagę autorów przedstawionych referatów, chociaż w toku Sympozjum organizatorzy dostrzegali tę lukę. W sumie, zarówno ze względu na podsumowanie dorobku w kwestiach opracowanych, postawienie wielu problemów nowych i godnych badania, jak i dzięki ujawnieniu luk w teorii przedsiębiorstwa uważam Sympozjum za spotkanie interesujące i korzystne dla rozwoju teorii przedsiębiorstwa.

### *Lesław Martan*

W referacie prof. Rybickiego wyraźnie podkreślono, że prawo jest jednym z instrumentów realizacji polityki gospodarczej.

Jeśli uznaje się obiektywny charakter praw socjologicznych i ekonomicznych, to trzeba się zgodzić, że w gospodarce socjalistycznej, *ex definitione* planowej, istnieją dwa źródła rozstrzygnięć: jedno — to właśnie te obiektywne prawa socjologiczne i ekonomiczne, a drugie — to centralny organ kierujący. Chyba każde działanie podjęte przez ten organ wywoła jakieś skutki. Wydaje się jednak, że aby skutki te były przynajmniej zbliżone do oczekiwanych, działanie centralnego organu kierującego powinno być oparte na następującym schemacie rozumowania: w warunkach A przyczyna B wywołuje skutek C. Ten sam schemat można zastosować również do układu funkcjonalnego: zadania — technologia — środki. Takie ujęcie prowadzi do wniosku wykluczającego instytucjonalno-prawne

uregulowanie wszystkich trzech elementów występujących w tym schemacie.

Działalność przedsiębiorstwa oparta jest na wykorzystaniu zjawisk przyrody (biologia, fizyka i chemia procesów technologicznych) oraz zjawisk rządzonych obiektywnymi prawami socjologicznymi i ekonomicznymi. Jeśli teraz działalność przedsiębiorstwa zostanie poddana reglamentacji prawnej, to rezultat tej reglamentacji będzie uzależniony od:

- stopnia poznania obiektywnych zależności przyczynowo-skutkowych i cech charakterystycznych reglamentowanych zjawisk,
- treści i formy rozwiązań instytucjonalnych.

Jedną z cech charakteryzujących zjawiska gospodarcze jest ich mierzalność. Oznacza to, że dają się one analizować ilościowo. Prawna reglamentacja zjawisk gospodarczych jest realizowana przy pomocy norm należących do różnych dziedzin prawa, a styk tych różnych dziedzin znajduje się właśnie w przedsiębiorstwie. W rezultacie te same zjawiska są regulowane przy pomocy różnego rodzaju norm, przy czym dzieje się to przeważnie w sposób odmienny, aniżeli wynikałoby to z wniosku płynącego ze schematu A—B—C, gdyż rozwiązania instytucjonalno-prawne obejmują najczęściej wszystkie trzy elementy tego schematu. Jednocześnie można by mnożyć przykłady braku związków ilościowych między treścią różnego rodzaju norm prawnych dotyczących tego samego zjawiska. Oto jeden z nich: przedsiębiorstwo otrzymuje w trybie administracyjnym limit funduszu płac, wykorzystuje ten limit w sposób, na zasadach i w ilościach chronionych powagą norm prawa pracy, a rozlicza się z tego limitu i jest kontrolowane w tym zakresie na zasadach wynikających z norm prawa finansowego. Ponieważ w przedsiębiorstwie następuje zetknięcie się różnych rozwiązań instytucjonalno-prawnych, które nie są skoordynowane z punktu widzenia ich skutków ilościowych, powstają w rezultacie konflikty, które mają swe źródło właśnie w normach. Wszystko to prowadzi do wniosku, że przy wykorzystywaniu normy prawnej do regulowania zjawisk gospodarczych zachodzi potrzeba swoistej koordynacji, nie tylko poszczególnych norm, ale całego systemu prawnego, przy czym istotnym przedmiotem tej koordynacji powinna być właśnie ilościowa strona zjawisk poddawanych reglamentacji prawnej. Niestety ten aspekt zagadnienia jest w nauce prawa raczej pomijany, mimo że akty planowania zawierają właśnie ilościowe sformułowania i dyspozycje. A przecież w prawniczej literaturze polskiej dominuje pogląd, że akty planowania są aktami prawnymi i stanowią źródło prawa. Wydaje się, że zetknięcie się w przedsiębiorstwie treści aktów planowania z całym szeregiem innych norm prawnych tworzy jednak wiele nowych jakościowo zjawisk, a wśród nich wiele nowych jakościowo konfliktów, ale z tego nie wynika jeszcze, że poszukiwania rozwiązań bezkolizyjnych muszą doprowadzić do likwidacji „administratywistycznego pionu”, „cywilistycznego poziomu” czy też obu tych układów.

Istnieje jeszcze jeden aspekt tego zagadnienia, aspekt socjologiczny. Właśnie brak koordynacji norm prawnych powoduje „nadmiar ładu” czy „inflację norm prawnych”, w rezultacie czego dyrektor przedsiębiorstwa zajmuje się wyborem nie optymalnych decyzji, ale mniejszego zła; żongluje on między różnymi sankcjami. Jest to zjawisko bardzo niebezpieczne, ponieważ dopuszczenie do — koniecznej niestety — segregacji norm prawnych na ważne i mniej ważne prowadzi w prostej drodze do deprecjacji normy prawnej w ogólności. Dziś dyrektor przedsiębiorstwa — zmuszony sytuacją — wybiera między różnego rodzaju sankcjami administracyjnymi, ale jutro może zacząć to samo czynić z normami prawa karnego. A tego chyba nie chcemy.

### *Bronisław Minc*

Na wstępie chciałbym podkreślić potrzebę pamiętania o osobliwym charakterze nauk społecznych w ogóle i ekonomii politycznej w szczególności. Ta osobliwość polega na ścisłym związku wymienionych dyscyplin z ideologią. Wybitny ekonomista francuski P. Dieterlen w książce *Ideologia ekonomii* wydanej w roku 1964 pisze m. in. „Ekonomista jest ideologiem, i to zarówno wówczas, gdy uznaje się za takiego, jak i wówczas, gdy temu zaprzecza. Jego odmowa potwierdza — wbrew jemu samemu — istnienie tego, co on wyłącza. Gdyby ekonomista milczał, to i tak milczenie byłoby świadectwem ideologii”. Toteż bez względu na to, jak bardzo starać się będą o obiektywne przedstawienie problemów, niewątpliwie na moich wywodach, jak i na wywodach wszystkich ekonomistów, będzie leżało piętno ideologiczne, a nie należą do tych ekonomistów, którzy by znaczenie ideologii dla ekonomii negowali. Nie sądzę zresztą, by podejście ideologiczne było sprzeczne z podejściem obiektywnym.

Wszystkie zgłoszone na Sympozjum referaty wykazują — moim zdaniem — istnienie pewnych cech wspólnych i daleko idącej integracji. Choć organizacyjnie, zewnętrznie ta integracja wydaje się niezbyt daleko posunięta, to uważam, że w tej dziedzinie zrobiono znaczny krok naprzód, który wymaga rozwinięcia, utrwalenia i podniesienia na nowy etap rozwoju. Istnieją różnice poglądów w naukach ekonomicznych, prawnych i socjologicznych. Jest to zjawisko ogromnie postępowe. Gdyby nie było różnych szkół i kierunków, nie byłoby postępu i rozwoju nauki. Jeżeli nasza nauka osiągnęła postępy, to dlatego, że potrafiła takie kierunki i szkoły wytworzyć i ta różnorodność doprowadziła do bardzo pożytecznych rezultatów.

Jednakże obok tych różnic zaznacza się pewna wspólność poglądów. Jakie to są problemy? Otóż występuje ta wspólność we wszystkich referatach i we wszystkich ujęciach dotyczących uwzględnienia czynnika ludzkiego, przy czym interesy podstawowej masy członków społeczeństwa

rozpatruje się jako interesy, które powinny określać rozwój społeczeństwa socjalistycznego. Występuje też zasadnicze podobieństwo w ujęciu charakteru własności i jego znaczenia dla analizy procesów ekonomicznych z punktu widzenia marksizmu. Zasadnicze podobieństwo występuje też w analizie interesów klas i warstw społecznych. Istnieje wreszcie zasadnicze podobieństwo w traktowaniu roli sprzeczności i ich rozwiązywania dla rozwoju społecznego.

W swoim referacie starałem się nakreślić pewną wizję przyszłego społeczeństwa, w którym gospodarka będzie w pełni racjonalna, oparta na optymalnych założeniach naukowych i będzie podporządkowana spożyciu. Zrealizowanie tej wizji wymaga spełnienia bardzo wielu warunków, a z kolei gdyby została ona zrealizowana, to powstaną różne inne sprzeczności. Być może, że do takiej wizji należy pogląd, że wytwarza się polska szkoła ekonomiczno-socjologiczno-prawna i mam nadzieję, że taka szkoła o wspólnych cechach, nie wyłączająca różnorodności poglądów, jednak się wytworzy.

Przez wystąpienia różnych dyskutantów przewijało się pytanie, czy istnieje jakaś ekonomiczna lub ogólna teoria przedsiębiorstwa. Chciałbym się tu zgodzić całkowicie z prof. Lipińskim, który podkreśla, że taka teoria może być tylko częścią całej teorii ekonomii politycznej socjalizmu. Ale sądzę, że zręby takiej teorii przedsiębiorstwa mamy. Spróbuję w największym skrócie ją sformułować.

Otóż punktem wyjścia do takiej teorii jest system własności środków produkcji w znaczeniu ekonomicznym, jak również określony układ klas i warstw społecznych. Z tego rodzą się sprzeczności: między państwem a przedsiębiorstwem, wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w układzie klas i warstw społecznych. Od rozwiązania tych sprzeczności zależy siła napędowa działania przedsiębiorstwa. Jeżeli rozwiązanie tych sprzeczności — przede wszystkim w układzie klas i warstw społecznych — następuje, to następuje rozwój przedsiębiorstwa w kierunku lepszego zaspokojenia potrzeb konsumenta i w kierunku optymalnego planowania. Jeżeli natomiast te sprzeczności są nie rozwiązywane, albo są rozwiązywane wadliwie, to postępu nie ma, a może nawet nastąpić regres.

Prof. Szczepański postawił pytanie, co jest siłą napędową społeczeństwa socjalistycznego i przedsiębiorstwa. Otóż siłą napędową każdego społeczeństwa jest zawsze pewna warstwa kierownicza działająca w określonym układzie klasowym. Tak było zawsze, zmieniała się tylko ta warstwa kierownicza.

Weźmy np. kapitalizm. W kapitalizmie najpierw była warstwa kapitalistów handlowych, potem zastąpiła ją warstwa kapitalistów przemysłowych, potem w XX w. zjawia się warstwa managerów. Następuje managerska organizacja klasy kapitalistów. Ta warstwa działa zawsze w interesie całej klasy.

Otóż w socjalizmie też jest warstwa kierownicza, tylko że powinna

ona torować drogę rozwoju w interesie podstawowej masy wytwórców, klasy robotniczej, chłopów itd., i to jest różnica między kapitalizmem i socjalizmem. Ale i w kapitalizmie — dopóki ten ustrój jest postępowy — warstwa kierownicza i klasa kapitalistów działają pośrednio w interesie całego społeczeństwa. Dopóki ten postęp trwa, odbywa się on również w interesie wytwórców.

W związku z tym pewna dygresja. Nie sposób zgodzić się z wypowiedzią prof. Buczkowskiego na temat stosunku między pojęciem własności w znaczeniu prawnym i w znaczeniu ekonomicznym. Ja powiedziałem, że w znaczeniu prawnym przedsiębiorstwa są własnością państwową, a w znaczeniu ekonomicznym są własnością ogólnonarodową. Istnieje ustawa z 3 stycznia 1946 r., która się nazywa ustawą o przejęciu przedsiębiorstw na własność państwa. Wobec tego ja opierałem się na tej ustawie, która nie została uchylona. Tymczasem prof. Buczkowski wprowadza typ rozumowania, według którego okazuje się, że przedsiębiorstwo państwowe jest własnością przedsiębiorstwa państwowego. Wywód taki nie wymaga oczywiście dalszej analizy.

Nader istotne znaczenie ma natomiast problem, w jakim stopniu przydatne jest ogólne określenie przedsiębiorstwa jako wyodrębnionej, opartej na zawłaszczaniu pośrednim części własności ogólnonarodowej. Prof. Brus powiedział, że są to pojęcia bardzo ogólne, które mało wyjaśniają. Posłużył się przy tym przykładem sytuacji przedsiębiorstw państwowych w tzw. minionym okresie, kiedy były one przywalone ogromną ilością przepisów i dyrektywnych wskaźników, a ich samodzielność była minimalna. I prof. Brus zapytuje, jak zastosować tu pojęcie zawłaszczania pośredniego. Otóż to właśnie można wyjaśnić na podstawie zawłaszczania pośredniego. Przedsiębiorstwo, które zarzuca się lawiną przepisów i któremu zabiera się wszystkie możliwe środki, nie zaczyna przez to samo działać bezpośrednio na rachunek państwa z pominięciem zawłaszczania pośredniego. Występujące wówczas zaburzenia w rozwoju przedsiębiorstwa są natomiast wynikiem pogwałcenia przez państwo ekonomicznej prawidłowości zawłaszczania pośredniego. Zawłaszczanie pośrednie jest pewną koniecznością ekonomiczną w obecnym etapie rozwoju i z tego wynika konieczność pewnej odrębności przedsiębiorstw.

Powstaje teraz pytanie, jaka będzie droga dalszego rozwoju. Na dzisiejszym Sympozjum panowała kompletna zgodność co do tego, że nie może to być mechaniczne naśladowanie metod kapitalistycznych. Mówił o tym prof. Szczepański, to wynikało z przemówienia prof. Lipińskiego i prof. Brusa, z szeregu referatów i szeregu wystąpień w dyskusji. Oczywiście, powinniśmy wykorzystać doświadczenia gospodarki kapitalistycznej, zwłaszcza doświadczenia organizacyjne, ale twórczo, a nie mechanicznie, i doświadczenia z II połowy XX w., a nie z wieku XIX.

Cały problem rozwiązywania sprzeczności gospodarki socjalistycznej polega na wytworzeniu systemu, który by odpowiadał warunkom tej go-

spodarki. I tutaj wydaje mi się, że nie mają racji ci Koledzy, którzy widzą celowość pewnego mechanicznego przeniesienia, przebrzmiałych zresztą, metod zysku jednorocznego. To była metoda kierowania gospodarką kapitalistyczną w XIX w., kiedy przedsiębiorstwa były małe. Wtedy mechanizm ceny produkcji pozwalał na kierowanie produkcją dlatego, że czynnik czasu nie grał większej roli. Dzisiaj czynnik ten odgrywa rolę zasadniczą, a mechanizm ceny produkcji nie spełnia swego zadania. Sukcesy, które ma kapitalizm we wzroście ekonomicznym, wynikają z odchodzenia od metod XIX-wiecznych. Spór obraca się wokół tego, co nazywam współczesnym sismondizmem. Niektórzy ludzie, ożywieni dobrą wolą, szukają wyjścia w idealizacji przebrzmiałych metod i współczesny sismondizm jest pewną regularnością, pewną prawidłowością. Polega on na tym, że w zaraniu nowych ustrojów społeczno-ekonomicznych zawsze zjawiają się prądy ideologiczne, które idealizują przeszłość.

Rozumowanie kategoriami „wskaźnik” należy do epoki prymitywnych metod planowania. Możliwe dziś zastosowanie pojęć matematycznych znakomicie ułatwia analizę. Dlatego w swoim teferacie wypowiedziałem się za oparciem gospodarki socjalistycznej na programowaniu i przedstawiłem pojęcia programowania liniowego czy dynamicznego. To są pojęcia funkcji celów i warunków ograniczających, przy czym moja propozycja dotyczyła rocznych planów przedsiębiorstw socjalistycznych, a także krótkookresowego planu całej gospodarki, w którym można zastosować programowanie liniowe. Natomiast do zagadnień rozwoju długookresowego należy stosować programowanie dynamiczne.

Zarówno w programowaniu liniowym, jak i dynamicznym maksymalizuje się funkcje celu przy warunkach ograniczających. Problem polega na tym, aby przy danych zasobach sił i środków osiągnąć możliwie największą produkcję końcową.

Chodzi więc o system, który ułatwiłby zbliżenie do planowania optymalnego, do lepszego zaspokajania potrzeb konsumentów, dając pełne możliwości działania. W tym świetle należy uznać, że cały problem centralizacji i decentralizacji jest źle postawiony. Pisze się i mówi o tym mnóstwo, a cały ten problem może nie istnieć, jeżeli się rozwiąże zagadnienia optymalnego planowania. Problem decentralizacji i centralizacji rozwiąże się sam przez się, jeżeli potrafimy podporządkować gospodarce spożyciu i jeżeli potrafimy ją oprzeć na optymalnym planowaniu. Nie ma tu miejsca na omawianie zagadnień związanych z wprowadzeniem programowania, ale niewątpliwie ono stanowi postępowy kierunek. Natomiast metoda wskaźników i mierników będzie należała kiedyś do przeszłości.

Zgadzam się całkowicie z prof. Lipińskim, że fundusz spożycia stanowi główny cel gospodarki socjalistycznej. I zgadzam się również z doc. Matejką, który powiedział, że ta koncepcja podporządkowania całej gospodarki spożyciu jest chwytliwa, ale trzeba przebudować planowanie i po-

jęcia, i trzeba to tak zrobić, aby cała gospodarka była podporządkowana spożyciu, konsumentowi, a nie wąskim interesom grupowym.

Padły głosy, że ja demonizuję dyrektorów przedsiębiorstw. Zdaje się, że to powiedział prof. Gordon. Ja nikogo nie demonizuję, ani dyrektorów przedsiębiorstw, ani administracji centralnej, ani pracowników naukowych; rozważam tylko podłoże klasowe działań ludzkich i pewną ich motywację. Natomiast nie mam nastawienia antydyrektorskiego, przeciwnie — uważam, że dyrektorzy są absolutnie potrzebni i muszą to być ludzie na odpowiednim poziomie, ale jednocześnie muszą oni być usuwalni, jeżeli źle pracują. Dyrektor nie musi zawsze pozostawać na dyrektorskim stanowisku. Jeżeli dyrektor źle pracuje, to powinien wrócić do warsztatu, czy na inne właściwe sobie miejsce.

Prezes Topiński mówił tu, że nie należy bać się dyrektorów i biurokratyzacji ich działalności, bo może to występować tylko w wielkich przedsiębiorstwach. Czy jednak zjawisko alienacji nie występuje w naszych spółdzielniach pracy, liczących np. 20 pracowników, a nawet w sklepach, w których jest np. 1 kierownik i 3 ekspedientki? To jest zjawisko powszechne, zarówno w wielkich jak i w małych przedsiębiorstwach.

Kolega Doktor zaprezentował — moim zdaniem — stanowisko sprzeczne wewnątrznie. Z jednej strony mówił on, że nie ma wyodrębniającej się warstwy dyrektorów, a z drugiej — że dyrektorzy ci nie identyfikują się z resztą załogi. To drugie stanowisko sam kol. Doktor uzasadnił w swojej książce *Przedsiębiorstwo przemysłowe. Studium socjologiczne zakładów przemysłu metalowego*. Omawia on tam pewną ankietę dotyczącą opinii o interesach kierowników i robotników: czy podstawowe interesy kierowników i robotników są całkowicie zgodne, częściowo zgodne, niezgodne, sprzeczne? I otóż kol. Doktor otrzymał odpowiedzi, na podstawie których zmuszony był dojść do wniosku, że: „wypowiedzi pracowników, kierowników i robotników o sprzecznym charakterze interesów obu stron potwierdzają tezę B. Minca o wewnętrznych sprzecznościach przedsiębiorstw socjalistycznych”. To samo wynika, ze wszystkich referatów socjologicznych przedstawionych na naszym Sympozjum. Jeżeli więc tych sprzeczności nie uwzględnimy, to w usprawnianiu gospodarki socjalistycznej nie posuniemy się ani o krok naprzód.

Prof. Gordon przyznał, że analiza dotycząca sprzeczności jest bardzo dobra, ale reszta, wnioski, które z niej wynikają, są złe, bo to jest demonizacja dyrektorów itd. Kto jednak powiedział A, po pewnym czasie powie również B, i na to poczekamy.

*Lesław Adam*

Uwagi moją dotyczą: 1) integracji nauk dotyczących teorii przedsiębiorstwa, 2) definicji prawnej przedsiębiorstwa, 3) pojęcia rozrachunku gospodarczego.



1. Zjawiska i instytucje społeczne stanowią jedność rozpatrywaną przez różne dyscypliny naukowe. Przeto należy dążyć do tego, ażeby zarówno ogólniejsze, jak i szczegółowsze dyscypliny naukowe mogły dojść do pewnych wspólnych określeń stosowanych pojęć.

Jako przedstawiciel nauki o finansach obejmującej w moim rozumieniu ekonomiczną naukę o finansach, zwaną także (chyba niesłusznie) ekonomiką finansów, i naukę prawa finansowego, mogę przykładowo podać, że według mojej oceny finanse w szerokim tego słowa znaczeniu składają się z czterech elementów: społecznych funduszy pieniężnych, polityki finansowej, systemu urzędzeń prawno-finansowych oraz systemu ekonomicznych stosunków podziału produktu społecznego za pomocą pieniądza, o czym pisałem. Nie wdając się w szczegółowe wyjaśnienia tego pojęcia podkreślam tylko, że obejmuje ono zarówno elementy prawne, jak i elementy ekonomiczne, zaliczając do tych ostatnich społeczne fundusze pieniężne i system stosunków finansowych jako ekonomicznych stosunków podziału. W ten sposób w środowisku wrocławskim myśli naukowej doszliśmy już do integracji pojęć ekonomicznej nauki o finansach i nauki prawa finansowego. Operowanie tymi pojęciami umożliwia zarówno odgraniczenie prawa finansowego od innych gałęzi prawa, w szczególności od prawa administracyjnego i prawa cywilnego, jak i od szczegółowych pojęć finansowych ekonomik szczegółowych, jak np. ekonomika przemysłu czy przedsiębiorstwa lub ekonomika handlu.

Nawiązując do referatu prof. Rybickiego sądzę, że z zadowoleniem należy podkreślić uznanie autonomii gałęzi prawa zajmujących się przedsiębiorstwami, a więc prawa administracyjnego, prawa finansowego i prawa cywilnego, przeciwstawnego, rzecz prosta, koncepcji prawa gospodarczego.

2. Przytoczona w referacie prof. Rybickiego (s. 71) definicja przedsiębiorstwa wzięta z pozytywnego prawa polskiego wydaje mi się niepełną, gdyż nie uwzględnia faktu, iż właściwym przedsiębiorstwem socjalistycznym jest z ekonomicznego punktu widzenia tylko przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją w materialnym tego słowa znaczeniu, a więc produkcją towarową. Moim zdaniem np. Zarząd Okręgowy Kin jest przedsiębiorstwem tylko formalnie, podczas gdy materialnie jest on po prostu sui generis zakładem użyteczności publicznej wyposażonym w osobowość prawną. Nie wdając się znów w tym miejscu w przedstawianie znaczenia zakładów użyteczności publicznej w socjalizmie pragnę tylko podkreślić, że także w prawie finansowym istnieją zakłady tego rodzaju, np. także w postaci tzw. zakładów budżetowych.

3. Jakkolwiek chodzi o bardzo subtelne różnice, to nie wydaje mi się słuszne twierdzenie prof. Rybickiego zawarte na s. 77 referatu, jakoby rozrachunek gospodarczy stanowił kategorię ekonomiczną. Moim zdaniem jest on kategorią prawno-ekonomiczną, gdyż stanowi metodę prowadzenia socjalistycznego przedsiębiorstwa, określoną właśnie przepisami praw-

nymi. Rozrachunek gospodarczy, o czym dobrze wiemy, nie pokrywa się z rachunkiem ekonomicznym, ale przecież także przepisy prawne — udolnie lub nieudolnie — określają pojęcie rachunku ekonomicznego. Wystarczy w tym miejscu przypomnieć, że takie określenie rachunku ekonomicznego znajdujemy w § 2, pkt. 4 wytycznych do uchwały Rady Ministrów nr 224 z 1964 r. w sprawie postępu ekonomicznego w gospodarce społecznej i organizacji służb ekonomicznych<sup>1</sup>. I teraz można, zdaje mi się, wyjaśnić stosunek prawa finansowego do pojęć ekonomicznych. Po prostu przepisy prawa finansowego — opierając się na określonej konwencji — starają się przetłumaczyć niektóre pojęcia ekonomiczne na język prawniczy. Poza podanymi przykładami można jeszcze wspomnieć, że takim tłumaczeniem na język prawniczy jest np. określenie środków trwałych w uchwale Rady Ministrów nr 29 z 1961 r.<sup>2</sup>

Kończąc chciałbym podkreślić, że rozważając problematykę społecznego przedsiębiorstwa należy również od strony prawnej uwzględnić aspekty finansowe.

### *Ludwik Bar*

Wypowiedź moją ograniczę do stosunków administracyjnoprawnych przedsiębiorstwa państwowego z jednostką nadrzędną. Wydaje mi się bowiem, że przy rozważaniu stosunków zewnętrznych przedsiębiorstwa zagadnienie stosunków z jednostką nadrzędną zasługuje na więcej uwagi, niż to uczyniono w referatach i dotychczasowej dyskusji.

Stosunki administracyjnoprawne, których przedsiębiorstwo państwowe jest uczestnikiem, są bowiem stosunkami, w których przedsiębiorstwu państwowemu narzuca się z zasady wolę organu administracji państwowej. A ten rodzaj oddziaływania na przedsiębiorstwo wymaga wszechstronnego rozważenia przez ekonomistów, socjologów i prawników.

Wszakże stosunki administracyjnoprawne w zasadniczy sposób wpływają na możliwość i warunki kształtowania się stosunków cywilnoprawnych przedsiębiorstwa państwowego z innymi podmiotami w obrocie gospodarczym. Nadmierny nacisk stosunków administracyjnoprawnych może prowadzić do ograniczenia w praktyce realnego znaczenia przymiotu samodzielności przedsiębiorstwa państwowego, przydanej aktem ustawodawczym. Zaś w przedsiębiorstwach państwowych, w których działa samorząd robotniczy, nacisk administracyjnoprawny nie sprzyja, a nawet może hamować proces pogłębiania i umacniania instytucji demokracji socjalistycznej, jaką ma być samorząd robotniczy. Zbyt silne oddziaływanie na przedsiębiorstwo państwowe w drodze administracyjnoprawnego

<sup>1</sup> „Monitor Polski” 1964, nr 55.

<sup>2</sup> „Monitor Polski” 1961, nr 11.

nakładania obowiązków może wpływać na osłabienie w kierownictwie i w załodze poczucia odpowiedzialności za sprawy przedsiębiorstwa. Narastanie układu stosunków, w którym decydujące sprawy przedsiębiorstwa są rozstrzygane poza nim i z zewnątrz podawane do wykonania, nie może wpływać korzystnie na proces wiązania się załogi z przedsiębiorstwem, na kształtowanie się poczucia, że przedsiębiorstwo jest gospodarstwem, w którym załoga ma dość do powiedzenia, ażeby je uważać za swoje.

Stosunki administracyjnoprawne, w których uczestniczą przedsiębiorstwa państwowe, obejmują rozległą sferę. Występują one zarówno w układzie pionowym, gdy uczestnikiem jest przedsiębiorstwo państwowe i jego jednostka nadrzędna (np. zjednoczenie, prezydium rady narodowej, minister), jak też w układzie poziomym, gdy uczestnikiem jest przedsiębiorstwo państwowe i organ administracji państwowej, któremu przedsiębiorstwo nie jest podporządkowane (np. organ państwowej inspekcji sanitarnej, organ państwowego nadzoru budowlanego, organ gospodarki komunalnej i mieszkaniowej).

Przy poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jaka jest sytuacja przedsiębiorstwa państwowego w stosunkach zewnętrznych, jednym z niezmiernie ważnych elementów jest wyjaśnienie, jaka sytuacja prawna przypada przedsiębiorstwu państwowemu w procesie wydawania decyzji, które mają zrodzić stosunki administracyjnoprawne, nakładające obowiązki na przedsiębiorstwo państwowe. Mianowicie, czy przedsiębiorstwo jest świadome tego procesu i bierze w nim udział, czy też proces toczy się poza nim, a przedsiębiorstwo dowiaduje się jedynie o wyniku tego procesu, ubranym w formę decyzji, postanowienia, rozstrzygnięcia itp. Otóż w tym względzie sytuacja przedsiębiorstwa państwowego nie jest jednolita w różnych procesach. Przede wszystkim należy zaznaczyć, że w sprawach, które są objęte przepisami kodeksu postępowania administracyjnego (np. wydanie pozwolenia na budowę), przedsiębiorstwu służą prawa strony, takie same jak osobom fizycznym i innym osobom prawnym. Ma więc ono prawo nie tylko składać wnioski, ale również ma prawo wglądu do akt, uczestniczenia w określonych czynnościach procesowych, ustosunkowania się do zgromadzonych dowodów, a w końcu służy mu prawo odwołania i inne środki prawne przeciw decyzji niesłusznej i z prawem niezgodnej. Istnieją sprawy, które wprawdzie nie są objęte przepisami kpa, ale postępowanie w tych sprawach uregulowane jest szczególnymi przepisami, które zapewniają przedsiębiorstwu państwowemu pewne uprawnienia. Istnieje jednakże rozległa sfera spraw przedsiębiorstwa, rozstrzyganych i ustalanych w drodze administracyjnoprawnej, w których postępowanie nie zostało prawnie unormowane. Sytuacja taka występuje w przypadku, gdy jednostka nadrzędna nad przedsiębiorstwem — z tytułu sprawowania nadzoru albo z tytułu „kompetencji ogólnej” — kształtuje postanowienie, decyzję lub rozstrzygnięcie i zobowiązuje przedsiębiorstwo do poddania się swej woli. Skoro nie obowiązują w tego rodzaju sprawach przepisy

kpa, a innych przepisów nie ma, jak określić obowiązki jednostki nadrzędnej wydającej decyzję oraz jak ustalić prawo przedsiębiorstwa? Czy jednostka nadrzędna ma obowiązek przed wydaniem decyzji ustalić stan faktyczny, wysłuchać zdania przedsiębiorstwa, kierować się przepisami prawnymi? Czy przedsiębiorstwu państwowemu służyłyby jakieś uprawnienia i jakie, gdyby np. otrzymało decyzję opartą na błędnie przyjętym stanie faktycznym, gdyby rozstrzygnięcie było niezgodne z prawem albo z interesem gospodarki uspołecznionej? Odpowiedzi na pytanie szuka każdy, kto liczy się z przepisem ustawy, która głosi, że przedsiębiorstwo jest osobą prawną, ma określone zadania, działa na zasadach rozrachunku gospodarczego, samodzielnie organizuje i prowadzi swoją działalność. Chodzi bowiem o to, czy przedsiębiorstwu dane są środki prawne do obrony tych wartości w razie potrzeby. Nie są to tylko rozważania formalno-procesowe. W tych sprawach mogą wyniknąć sytuacje konfliktowe, merytoryczne. Może wystąpić różnica w ocenie sytuacji i w stanowisku wobec problemu, czy poddać się woli organu nadrzędnego, czy np. obstawać przy przestrzeganiu zasad wiedzy technicznej. Wyłania się tu kwestia granicy posłuszeństwa wobec organu nadrzędnego.

Do wyjaśnienia tych wątpliwości nie przydaje się tzw. koncepcja spraw wewnętrznych administracji — „res interna”. Jest ona adekwatna dla stosunków w układzie organów hierarchicznie podporządkowanych, np. między wojewódzką i powiatową komendą MO. Natomiast przedsiębiorstwo, osoba prawna działająca na rozrachunku gospodarczym itd., nie może być uważane pod kątem stosunków prawnych za „res interna”, np. ministra czy prezydium rady narodowej. Zachodzi potrzeba opracowania nowej koncepcji, która by zawierała konstruktywne propozycje dotyczące układu stosunków między przedsiębiorstwem państwowym a jednostką nadrzędną, gdy ta jednostka rozpatruje sprawę, w wyniku czego ma wydać decyzję kształtującą stosunek administracyjnoprawny, nakładający określony obowiązek na przedsiębiorstwo państwowe. Z góry należy zastrzec, że do tego postępowania nie nadają się wszystkie przepisy kpa. Ale zasługiwałyby na rozważenie sprawa, czy niektóre z przepisów kpa nie dałyby się tu zastosować. Na przykład, jakie zastrzeżenia można by zgłosić przeciw wprowadzeniu do tego postępowania podstawowych przepisów zawartych w początkowych artykułach kpa, zobowiązujących m. in. do przestrzegania zasady praworządności, troski o interes ludzi pracy, budownictwa socjalizmu. A może nadawałaby się również zasada „audi partem” oraz dopuszczalność niektórych środków prawnych.

Rozpoczęta w czasie Sympozjum dyskusja o stosunkach zewnętrznych przedsiębiorstwa państwowego przy udziale ekonomistów, socjologów i prawników wydaje się sprzyjać podjęciu badań również nad stosunkami administracyjnoprawnymi przedsiębiorstwa z jednostką nadrzędną, gdyż w tych stosunkach mieści się treść ekonomiczna i socjologiczna, a prawo jest jedynie formą.

*Bronisław Blass*

## 1.

W zestawie materiałów przygotowanych na dzisiejsze Sympozjum zamknęto referatu na temat finansów przedsiębiorstw. Być może, iż organizatorzy konferencji byli zdania, że problematyka ta zmieści się całkowicie w temacie ekonomika przedsiębiorstwa. Nie jest to stanowisko słuszne. Gospodarka finansowa stanowi dziedzinę wyodrębniającą się z całości ekonomiki przedsiębiorstwa. Jest ona przedmiotem badań oddzielnej dyscypliny — nauki o finansach przedsiębiorstw, traktującej poszczególne aspekty tej gospodarki zarówno z mikro-, jak i makroekonomicznego punktu widzenia. Rozwój systemu funkcjonowania gospodarki socjalistycznej w kierunku pogłębiania zasady rozrachunku gospodarczego, jako podstawy wyodrębnienia i działalności przedsiębiorstw, oraz narastające warunki posługiwania się przez przedsiębiorstwa kryteriami efektywności ekonomicznej uwarunkowane są rosnącą rolą instrumentów finansowych w kierowaniu gospodarką przedsiębiorstw i w samodzielnym kształtowaniu przez nie szczegółowych celów swej działalności i środków służących ich realizacji.

W wystąpieniu moim chciałbym zająć się wynikiem finansowym przedsiębiorstwa oraz funduszami produkcyjnymi, którymi ono dysponuje. Wynik finansowy reprezentuje, jak wiadomo, rezultat całej działalności przedsiębiorstwa, jego zaś fundusze produkcyjne — zakres zaangażowania przez nie części własności ogólnospołecznej w postaci środków i przedmiotów pracy. W działalności przedsiębiorstw te dwie kategorie finansowe mogą być bardziej lub mniej zespolone lub rozdzielone. W teoretycznym, całkowicie scentralizowanym modelu funkcjonowania przedsiębiorstw ich wyniki finansowe pozostawałyby bez wpływu na zakres zaangażowania przez nie funduszy produkcyjnych. W równie teoretycznym, całkowicie zdecentralizowanym modelu funkcjonowania przedsiębiorstw — zakres zaangażowania przez nie funduszy produkcyjnych byłby całkowicie i wyłącznie uzależniony od ich wyników finansowych. W praktyce mamy do czynienia z modelem pośrednim, uwzględniającym większy lub mniejszy wpływ osiąganych przez przedsiębiorstwa wyników finansowych na możliwość nabycia przez nie środków i przedmiotów pracy.

## 2.

Wynik finansowy działalności przedsiębiorstwa odzwierciedla całość kształt zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych warunków jego działalności. Na jego kształtowanie się wpływa wielkość produkcji, jej asortyment i jakość, zużycie pracy żywej i uprzedmiotowionej w procesie produkcji oraz zakres zaangażowania w nim funduszy produkcyjnych. W kategoriach pieniężnych jest to wartość zrealizowanej produkcji oraz

koszt jej wytworzenia. Spośród czynników kształtujących wyniki finansowe przedsiębiorstwa obiektywny w stosunku do niego charakter mają tzw. wielkości parametryczne, tj. ceny i taryfy, stawki płac, stawki amortyzacyjne, stopa procentowa, stawki podatkowe itd. Ponadto czynnikiem obiektywnym może być zakres wyposażenia przedsiębiorstwa przez państwo w środki finansowe drogą dotacji budżetowych względnie w środki rzeczowe: trwałe — w ramach scentralizowanych inwestycji i obrotowe — w ramach reglamentowanych przydziałów. Wreszcie w sposób obiektywny w stosunku do przedsiębiorstwa oddziałuje na jego wyniki finansowe planowe kształtowanie przez państwo proporcji rozwoju gospodarczego, struktury popytu na przedmioty spożycia i środki produkcji itd.

Ten syntetyczny, w podwójnym tego słowa znaczeniu (integracja rezultatów osiąganych przez przedsiębiorstwo na wszystkich odcinkach jego działalności oraz integracja obiektywnych i subiektywnych czynników kształtujących te rezultaty), charakter wyniku finansowego czyni go szczególnie przydatnym do roli miernika oceny działalności przedsiębiorstw. Takim miernikiem staje się jednak wynik finansowy jedynie wówczas, gdy od jego kształtowania się zależą tworzenie i wielkość funduszy materialnej zachęty załóg (stanowiących przedmiot ich *bezpośredniego* materialnego zainteresowania) oraz funduszy rozwoju przedsiębiorstw (stanowiących przedmiot ich *pośredniego* materialnego zainteresowania). Jeśli tworzenie i wielkość tych funduszy zależą wyłącznie od kształtowania się wyniku finansowego — staje się on *jedynym miernikiem oceny działalności* przedsiębiorstwa. W innym przypadku staje się on albo jednym z takich mierników, albo tylko *wskaźnikiem analitycznym*.

O zakresie posługiwania się wskaźnikiem wyniku finansowego jako miernikiem oceny działalności przedsiębiorstw decyduje w dużej mierze całość rozwiązań systemu funkcjonowania gospodarki socjalistycznej, zbliżając go w większym lub mniejszym stopniu do modelu scentralizowanego lub zdecentralizowanego. Prócz zakresu posługiwania się miernikiem wyniku finansowego istotne w tej mierze znaczenie ma wybór:

- a) rodzaju tego wskaźnika,
- b) jego formy,
- c) sposobu posługiwania się nim.

### 3.

Rozróżnia się następujące *rodzaje* wskaźnika wyniku finansowego: czysty przychód, czysty dochód, akumulację pieniężną i zysk. Spośród nich wskaźniki czystego przychodu i czystego dochodu wyrażają wartość *produktu czystego*, wskaźniki zaś akumulacji pieniężnej i zysku — wartość *produktu dodatkowego*<sup>1</sup>. Przy tym wskaźniki czystego przychodu i akumu-

<sup>1</sup> Wskaźniki czystego przychodu i dochodu oraz akumulacji pieniężnej i zysku wyrażają ściśle wartość produktu czystego względnie dodatkowego jedynie

lacji pieniężnej są wskaźnikami *brutto*, ponieważ kształtują je ceny płacone przez odbiorców (ceny zbytu). Natomiast wskaźniki czystego dochodu i zysku są wskaźnikami *netto*, ponieważ kształtują je ceny dla producenta (fabryczne względnie rozliczeniowe), odchylające się od cen płaconych przez odbiorców.

Wskaźniki wyniku finansowego mogą występować w *formie* absolutnej lub relatywnej. *Absolutnymi* formami wyniku finansowego są: kwota czystego przychodu, czystego dochodu, akumulacji pieniężnej lub zysku przedsiębiorstwa. Natomiast *relatywnymi* formami wyniku finansowego są: przychodowość względnie akumulatywność jako *rentowność brutto* przedsiębiorstwa oraz dochodowość względnie zyskowość jako jego *rentowność netto*.

W dziedzinie sposobu postępowania się wskaźnikiem wyniku finansowego jako miernikiem oceny działalności przedsiębiorstwa rozróżnić należy:

a) dyrektywne kształtowanie jego planowych rozmiarów, przy którym tworzenie i wielkość funduszy materialnej zachęty załóg i funduszy rozwoju przedsiębiorstw zależne są od *stopnia wykonania planu wyniku finansowego*,

b) ustalanie planu wyniku finansowego przez przedsiębiorstwo w sposób samodzielny, w związku z czym następuje uzależnienie tworzenia i wielkości funduszy materialnej zachęty załogi i funduszy rozwoju przedsiębiorstwa od osiągania przez nie *postępu ekonomicznego* wyrażającego się w osiąganiu poprawy jego wyniku finansowego i kształtującego wielkość tego wyniku.

Przy wyborze rodzaju, formy i sposobu postępowania się miernikiem wyniku finansowego należy wziąć pod uwagę następujące momenty:

a) wybór między wskaźnikami wyrażającymi wartość produktu czy-stego i dodatkowego,

b) wybór między wskaźnikami wyniku finansowego brutto i netto,

c) wybór między absolutną i relatywną formą wskaźnika wyniku finansowego,

d) wybór między dyrektywnym kształtowaniem wskaźnika wyniku finansowego a uzależnieniem tworzenia funduszy (materialnej zachęty i rozwoju) od absolutnego postępu ekonomicznego i wielkości tego wyniku.

---

w skali makroekonomicznej i tylko w warunkach pełnego uspołecznienia środków produkcji. W skali pojedynczych przedsiębiorstw powstaje między tymi wielkościami rozbieżność wynikająca z odchylania się cen od wartości. Ponadto odchylenia między tymi wielkościami powstają na tle zaliczania do kosztów produkcji niektórych elementów wartości produktu dodatkowego oraz (przy wskaźnikach akumulacji pieniężnej i zysku) na tle wydzielenia z wyniku finansowego niektórych elementów wartości produktu niezbędnego.

## 4.

1. Przy wskaźnikach wyrażających wartość produktu dodatkowego powstaje sprzeczność między dążeniem załóg do maksymalizacji funduszu płac — obciążającego koszty produkcji, a ich dążeniem do poprawy wyniku finansowego — zależnego od poziomu kosztów. Przy wskaźnikach wyrażających wartość produktu czystego następuje przewyżczenie tej sprzeczności, ponieważ fundusz płac i ewentualne inne fundusze materialnej zachęty załóg wydzielane są z czystego dochodu. Przy tym przy wskaźnikach wartości produktu czystego makroekonomiczny cel gospodarki socjalistycznej, skwantyfikowany wielkością dochodu narodowego<sup>2</sup>, zostaje bezpośrednio przeniesiony do przedsiębiorstwa.

2. Przy wskaźnikach wyrażających wartość produktu dodatkowego powstaje sprzeczność między dążeniem załóg do maksymalizacji funduszu płac — z jednej i funduszy rozwoju przedsiębiorstwa wydzielanych z zysku — z drugiej strony. Przy wskaźnikach wartości produktu czystego sprzeczność ta zostaje przewyżczona, ponieważ fundusze materialnej zachęty załóg i fundusze rozwoju przedsiębiorstwa wydzielane są z jednego źródła — z czystego dochodu.

3. Przy posługiwaniu się wskaźnikami wyrażającymi wartość produktu dodatkowego powstaje sprzeczność między dążeniem załóg do maksymalizacji funduszu płac jako indywidualnego funduszu materialnej zachęty a dążeniem do maksymalizacji wydzielanych z zysku przedsiębiorstwa kolektywnych funduszy materialnej zachęty. Przy wskaźnikach zaś wartości produktu czystego i ta sprzeczność zostaje przewyżczona, ponieważ wszystkie źródła materialnej zachęty załóg wydzielane są z jednego źródła — z czystego dochodu.

\*

W praktyce państw socjalistycznych tradycyjnie stosowane są mierniki wyrażające wartość produktu dodatkowego. Wskaźniki produktu czystego znalazły zastosowanie najpierw w systemie jugosłowiańskim, a obecnie wprowadzane są również w Czechosłowacji i Bułgarii. Mają one, zgodnie z uchwałami IV Plenum KC PZPR, znaleźć eksperymentalne zastosowanie w Polsce. Przyczyną ewoluowania systemu zarządzania gospodarką narodową i planowania gospodarczego w tych państwach od wskaźników wyrażających wartość produktu dodatkowego do wskaźników wyrażających wartość produktu czystego jest przeświadczenie, że posługiwanie się tymi ostatnimi wskaźnikami pozwala na rozszerzenie operatywnej samodzielności przedsiębiorstw i oparcie ich decyzji na rachunku ekonomicznym. Jest to związane z tym, że sprzeczności powstające na tle podziału czystego przychodu i dochodu wydają się być możliwe do przewy-

<sup>2</sup> Zobacz: O. Lange — *Planowanie od buchalterii do matematyki*. „Polityka” nr 19; B. Minic — *Ekonomia polityczna socjalizmu*, t. I, Warszawa 1963, s. 87—90.



ciężenia przy pomocy instrumentów ekonomicznych, podczas gdy przeważenie sprzeczności powstających w procesie tworzenia i podziału akumulacji i zysku wymaga stosowania szerszego wachlarza dyrektyw płynących z planu centralnego.

## 5.

Posługiwanie się wskaźnikami wyniku finansowego brutto (czystym przychodem, akumulacją pieniężną) preferuje w wysokorentownych gałęziach przemysłu przede wszystkim wzrost produkcji jako czynnik kształtowania wyników finansowych przedsiębiorstw. W gałęziach przemysłu o dużym zróżnicowaniu rentowności wyrobów wskaźniki te stwarzają preferencje w kierunku kształtowania struktury asortymentowej produkcji w sposób maksymalizujący wyniki finansowe. W obu przypadkach zmniejsza się relatywnie znaczenie obniżki kosztów w kształtowaniu wyników finansowych. Natomiast posługiwanie się wskaźnikami wyniku finansowego netto ogranicza znaczenie wzrostu produkcji jako czynnika kształtującego wyniki finansowe w stosunku do czynnika obniżki kosztów. W zależności od metody regulowania rentowności (stosowania procentowego podatku różnicowego w stosunku do szerokich grup wyrobów, względnie podatku różnicowego o stawkach kwotowych ustalanych dla poszczególnych wyrobów lub ich wąskich grup) można, posługując się wskaźnikami wyniku finansowego netto, utrzymywać lub ograniczać wpływ czynnika struktury asortymentowej produkcji na kształtowanie się wyniku finansowego — występujący przy wskaźnikach brutto. Jest to równocześnie zagadnienie utrzymywania względnie eliminowania wpływu impulsów rynkowych na tę strukturę.

\*

W państwach socjalistycznych stosuje się prawie powszechnie wskaźniki wyniku finansowego netto. W ten sposób (poza celami fiskalnymi) osiąga się ograniczenie wpływu czynnika wzrostu produkcji na korzyść czynnika obniżki kosztów własnych w kształtowaniu wyników finansowych. Wskaźniki wyniku finansowego brutto (akumulację pieniężną) stosowano szczególnie szeroko w Polsce. Jednak uchwały IV Plenum KC PZPR idą w kierunku zastąpienia wskaźników brutto wskaźnikami netto — opartymi na cenach fabrycznych i rozliczeniowych. Natomiast problem stosowania różnicowych względnie procentowych stawek podatku obrotowego wydaje się wymagać różnych rozwiązań. W tych gałęziach przemysłu, w których trwale ukształtowały się warunki rynku konsumenta, winny być stosowane stawki procentowe dla utrzymania wpływu impulsów rynkowych na strukturę asortymentową produkcji. Natomiast w gałęziach przemysłu, w których utrzymują się warunki rynku producenta — celowe jest eliminowanie wpływu tych impulsów poprzez różnicowe stawki tego podatku.

## 6.

Absolutna forma wyniku finansowego sprzyja maksymalizacji sumy czystego przychodu, czystego dochodu, akumulacji pieniężnej względnie zysku. Natomiast posługiwanie się jego relatywną formą — w postaci stosunku procentowego tego wyniku do jakiejś minimalizowanej wielkości (kosztu własnego, funduszy produkcyjnych itd.) — może w określonych warunkach stwarzać tendencje do ograniczania wielkości produkcji (eliminowanie mniej rentownych wyrobów), jeśli nie wpływa to na taki wzrost kosztów względnie stałych, który czyni takie ograniczanie nieopłacalnym.

\*

W przyjmowanych w większości krajów socjalistycznych rozwiązaniach preferuje się absolutne formy wyniku finansowego. Formy relatywne wprowadza się głównie ze względu na możliwość minimalizowania przy ich pomocy stopnia zaangażowania funduszy produkcyjnych w działalności przedsiębiorstw (przy relacjonowaniu tych wyników z wartością środków trwałych i obrotowych). To ostatnie zagadnienie rozwiązuje się jednak również przy absolutnej formie wyniku finansowego — poprzez oprocentowanie funduszy produkcyjnych. W Polsce stosuje się głównie relatywną formę wskaźnika wyniku finansowego (stosunek procentowy zysku do kosztów) przede wszystkim, jak się wydaje, z tego powodu, że posługiwanie się nią jest technicznie łatwiejsze.

## 7.

Dyrektywne kształtowanie wskaźnika wyniku finansowego i uzależnienie tworzenia i wielkości funduszy od stopnia wykonania planu tych wyników rodzi sprzeczności w procesie planowania. Skłania ono bowiem przedsiębiorstwa do ukrywania rezerw w planach, co ułatwia im osiągnięcie wyników finansowych w rozmiarach określonych dyrektywą, przekraczanie tych wyników, względnie podwyższanie ich w planach techniczno-ekonomicznych (z czym mogą się wiązać określone korzyści dla załóg). Z drugiej strony uzależnienie tworzenia i wielkości tych funduszy od absolutnego postępu ekonomicznego może w określonych warunkach zrodzić dysproporcje w wynagrodzeniach pracowników i rozwoju przedsiębiorstw.

\*

Praktyka państw socjalistycznych posługujących się wskaźnikami wyrażającymi wartość produktu dodatkowego wskazuje na niemożliwość odstąpienia od dyrektywnego ich kształtowania. W Polsce tego rodzaju próbę podjęto w latach 1957—1958 w formie uzależnienia wysokości fun-

duszu zakładowego od absolutnego wzrostu rentowności. Próba ta jednak nie powiodła się, gdyż okazało się, że doprowadziłyby to do dużych, nieuzasadnionych dysproporcji w rozmiarach funduszu zakładowego w poszczególnych przedsiębiorstwach. Z tego powodu została ona zaniechana i od roku 1959 zastosowano ponownie system wiązania tego funduszu z dyrektywnie ustalonym wskaźnikiem (planem wzrostu rentowności w stosunku do roku poprzedniego). Praktyka państw socjalistycznych wskazuje równocześnie na możliwość „bezdirektywnego” posługiwania się wskaźnikami wyrażającymi wartość produktu czystego. Przy tym rozwiązaniu pozostaje jednak otwarta sprawa stopnia swobody przedsiębiorstw w kształtowaniu — w ramach czystego dochodu — funduszu płac i innych wynagrodzeń pracowniczych oraz funduszy przeznaczonych na cele inwestycyjne i eksploatacyjne w ramach funduszu rozwoju.

### 8.

Problem stopnia zaangażowania funduszy produkcyjnych w działalności przedsiębiorstw dotyczy z jednej strony środków trwałych, a z drugiej strony środków obrotowych.

#### A. Środki trwałe

Teoria i praktyka systemu funkcjonowania gospodarki socjalistycznej jest zgodna co do tego, że w gospodarce tej inwestycje podstawowe (nazwa umowna) muszą być kształtowane w sposób scentralizowany. Są to bowiem inwestycje takie, jak budowa nowych zakładów, nowych wydziałów produkcji podstawowej (wszystkich lub tylko realizowanych w gałęziach przemysłu wytwarzających środki produkcji), związane z obronnością kraju, realizowane w ramach umów międzynarodowych itd. Pozostałe inwestycje — nazwijmy je uzupełniającymi — mogą być w większym lub mniejszym stopniu zdecentralizowane. Pełna decentralizacja inwestycji uzupełniających oznacza:

— traktowanie ich wielkości określonej w planie centralnym (w ramach bilansu tworzenia i podziału dochodu narodowego) jedynie jako orientacyjnej,

— finansowanie ich wyłącznie z tzw. parametrycznych źródeł finansowania, tj. z funduszu rozwoju i kredytu bankowego,

— uzależnienie możliwości ich podejmowania od efektywności ekonomicznej, warunków realizacyjnych i posiadania względnie uzyskania w drodze kredytu środków finansowych.

Wydaje się, że możliwość tak pojętej decentralizacji inwestycji uzupełniających wymaga stworzenia przede wszystkim ekonomicznych, lecz również administracyjnych preferencji zapewniających priorytet realizacji inwestycji podstawowych.

### B. Środki obrotowe

Kształtowanie środków obrotowych przedsiębiorstw winno zapewnić — przy prowadzeniu przez nie rentownej gospodarki — ich pełną płynność finansową, wyrażającą się w możliwości terminowego wywiązywania się ze zobowiązań. Przy rozwiązywaniu tego zagadnienia musi się wziąć pod uwagę, że:

— popyt na towary w obrocie między przedsiębiorstwami uspołecznionymi nie jest w zasadzie kształtowany posiadaniem pieniądza jako środka nabywczego; istotne bowiem względy przemawiają za tym, że w swej zasadniczej masie ruch wartości materialnych w tym obrocie nie może być uzależniony od ruchu pieniądza,

— w tych warunkach problem płynności przedsiębiorstw musi być rozwiązywany i jest w zasadzie rozwiązywany poprzez zainteresowanie materialne załóg przedsiębiorstwa-dłużnika w wywiązywaniu się ze swych zobowiązań płatniczych wobec wierzycieli,

— ten ostatni cel osiąga się poprzez normowanie funduszy obrotowych, obligatoryjne dostosowywanie ich wielkości do faktycznych rozmiarów zaangażowanych wartości materialnych, uzależnienie możliwości inwestowania od prawidłowej gospodarki środkami obrotowymi, posługiwanie się procentem itd.,

— powyższe metody oddziaływania na płynność finansową przedsiębiorstw wpływają na wyniki finansowe, oddziałując pośrednio na wielkość funduszy materialnej zachęty załóg,

— z tego punktu widzenia jest do rozważenia celowość bezpośredniego uzależnienia możliwości korzystania przez załogi z tych funduszy od płynności finansowej przedsiębiorstw, co może oczywiście dotyczyć jedynie niegwarantowanej części wynagrodzeń za pracę i mieć charakter cząstkowy (do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo płynności).

Rozwiązanie to może stworzyć warunki zwiększenia operatywnej samodzielności przedsiębiorstw w dziedzinie ich gospodarki eksploatacyjnej.

\*

Powyższe aspekty problematyki gospodarki finansowej przedsiębiorstwa wymagają stałych badań na podstawie praktyki, w oparciu o doświadczenia własne i innych krajów socjalistycznych. Praktyka ta powinna być poddawana krytycznej analizie i teoretycznie uogólniana. Podstawą dociekań teoretycznych i formułowania ocen powinny również być szeroko stosowane eksperymenty gospodarcze. Teoria przedsiębiorstwa socjalistycznego nie może się odrywać od finansowej strony jego działalności.

*Adam Chelmoński*

Wiadomo dobrze, jak duże znaczenie mają dla nauk prawnych osiągnięcia ekonomii politycznej, socjologii i prakseologii. W wielu wypadkach stanowią one oparcie dla teoretycznych konstrukcji prawnych lub służą jako sprawdzian praktycznej przydatności tych konstrukcji.

W sferze zarządzania gospodarką państwową główne trudności teoretyczne dla nauki prawa powstają na tle stosowania pojęć dotychczas wytworzonych przez doktrynę do tych nowych zjawisk, które powstają w toku prawnego regulowania gospodarki państwowej. Przebieg Sympozjum wskazuje, że wyniki nauk ekonomicznych mogą być bardzo przydatne w kwalifikowaniu zjawisk prawnych w gospodarce państwowej. Trzeba tu zwłaszcza podkreślić znaczenie poglądów prof. Minca na sprawę sprzeczności wewnętrznych w gospodarce państwowej, zwłaszcza sprzeczności interesów. Słusznie powiedział prof. Brus, że nie chodzi o likwidację tych sprzeczności, ale o ich „ruch”. Prawo pozytywne mogłoby zatem (i chyba powinno) wziąć za punkt wyjścia odrębność pewnych interesów (interes przedsiębiorstwa, interes ogólnospołeczny) i niektóre z nich chronić. Wynikłaby z tego uregulowana prawem swoista „gra interesów”, przy czym jedne z nich (np. niektóre interesy przedsiębiorstwa) mogłyby stanowić przeciwagę innych (np. interesów ogólnospołecznych, tak jak są one oceniane przez organy administracji gospodarczej). Dla nauki prawa, jako nauki wyrosłej na gruncie stosunków intersubiektywnych, ta odrębność interesów stanowić może dogodny punkt wyjścia do tworzenia nowych lub modyfikowania dawnych pojęć doktrynalnych (np. pojęcie podmiotu prawa, stosunku prawnego).

Z drugiej strony wyniki badań prawnych mogą być użyteczne dla ekonomistów czy prakseologów, tam zwłaszcza, gdzie idzie o ocenę funkcjonowania systemu gospodarki państwowej i ewentualne propozycje jego modyfikacji. Sądzić należy, że niezależnie od rozwiązań merytorycznych, poważne znaczenie ma tu sam sposób prawnego regulowania gospodarki państwowej. Ocena zaś sposobu regulowania i jego skutków stanowi wyłączną domenę nauki prawa. Warto tu więc zauważyć, że niektóre zjawiska, negatywne z punktu widzenia ekonomisty czy prakseologa, wynikają niekiedy z samego tylko sposobu regulowania. Tak np. dzisiejszy sposób regulowania legalizuje czy niekiedy wręcz pobudza tzw. tendencje centralistyczne w naszej gospodarce. Wpływają na to m. in. następujące elementy naszego systemu prawnego: tworzenie pewnej ważnej grupy źródeł prawa bez wyraźnego upoważnienia ustawy zaciera różnice między aktami normatywnymi i aktami wytycznymi, co powoduje, że te ostatnie rozsadzają system ustalony aktami normatywnymi; sposób określania uprawnień przedsiębiorstwa przez taksatywne ich wyliczanie lub też przez ogólnikowe określenie kompetencji administracji; tworzenie nowych jednostek organizacyjnych (organów) w trybie wyżej wskazanym powo-

duże ich nadmiar, zwłaszcza w braku skutecznej kontroli zewnętrznej. Ostatecznie następuje naturalne niejako przesuwanie się kompetencji „w górę”. Na to nie pomoże najlepiej nawet zbudowany system przepisów materialnych, natomiast może tu pomóc zmiana sposobu regulowania.

Przykład ten wskazuje, że przy modyfikacjach systemu gospodarki państwowej uwzględniać należy nie tylko elementy ekonomiczne, prakseologiczne czy socjologiczne, ale również elementy prawne tego systemu. Zależnie bowiem od zastosowanych metod regulacji — elementy te będą wpływać pobudzająco lub hamująco na przyjęte rozwiązania merytoryczne.

### Józef Kaleta

W toczącej się obecnie dyskusji na temat usprawnienia metod planowania i zarządzania gospodarką narodową panuje dość powszechnie opinia, że istnieje *konieczność znacznego wzmocnienia roli bodźców ekonomicznych*. W większości krajów socjalistycznych stwierdza się, że dotychczasowy system bodźców ekonomicznych w niedostatecznym stopniu pobudza zainteresowanie pracowników wynikami pracy przedsiębiorstw.

Podniesienie rangi bodźców ekonomicznych będzie zwłaszcza konieczne wobec zamierzonego rozszerzenia samodzielności gospodarczej przedsiębiorstw i podniesienia ich roli jako podstawowych komórek gospodarczych. Nie można bowiem zwiększać samodzielności przedsiębiorstw, ograniczać dyrektywnych wskaźników, jeżeli równocześnie nie wprowadzi się w ich miejsce skutecznych bodźców ekonomicznych. Wybitny ekonomista indyjski W. A. Lewis powiedział kiedyś trafnie, że gospodarką socjalistyczną można kierować za pomocą nakazów i zakazów lub za pomocą bodźców ekonomicznych, a nie można kierować za pomocą zakłęb.

Postulat znacznego wzmocnienia roli bodźców ekonomicznych w polskim systemie planowania i zarządzania gospodarką narodową sformułowany został w sposób wyraźny w uchwale IV Plenum KC PZPR.

W tym stanie rzeczy poważne wątpliwości budzi teza zawarta w referacie doc. Krencika, że obowiązujący system bodźców ekonomicznych w Polsce jest zadowalający i że nie ma potrzeby wysuwania żadnych wniosków w kierunku usprawnienia tego systemu. Docent Krencik stwierdził nawet, że wszystkie postulaty wysuwane w tym przedmiocie pod adresem organów centralnych muszą budzić poważne zastrzeżenia. Tego rodzaju obrona status quo nie znajduje — moim zdaniem — dostatecznego uzasadnienia.

Wydaje się, że można i trzeba postulować pewne zmiany w obowiązującym systemie bodźców ekonomicznych, zwłaszcza w kierunku podniesienia roli bodźców, jako instrumentów stymulujących postęp ekonomiczny.

W szczególności należy rozważyć możliwość wzmocnienia bodźców eko-

nomicznych skłaniających pracowników do stałego i systematycznego podnoszenia swoich kwalifikacji. Przeprowadzone badania wykazują, że np. ponad 70% ekonomistów zatrudnionych w przedsiębiorstwach i w zjednoczeniach „dokszałca” się tylko na cotygodniowych szkoleniach w swoich zakładach pracy, które z reguły sprowadzają się do referowania najnowszych instrukcji jednostek nadrzędnych. Spośród ekonomistów dokszałcają się — na różnego rodzaju kursach i studiach podyplomowych — w zasadzie tylko pracownicy działów księgowości, których zachęcają do podnoszenia kwalifikacji silne bodźce ekonomiczne (księgowi, po złożeniu odpowiednich egzaminów, otrzymują specjalne dodatki do płac, mają prawo do prowadzenia płatnych analiz bilansów, mogą być biegłymi sądowymi itp.). Fakt, że ponad 70% ekonomistów w zasadzie nie dokszałca się, jest żenujący. W wielu krajach na świecie absolwenci uniwersytetów i wyższych szkół ekonomicznych obowiązani są swoje dyplomy co pewien czas weryfikować. Muszą po prostu wykazać przed komisją egzaminacyjną, że śledzą bieżąco postęp wiedzy w swojej specjalności. Jeżeli tego nie wykażą, to wprawdzie dyplomów im się nie zabiera, ale uniemożliwia im się praktycznie dalsze wykonywanie wyuczonego zawodu. Postęp wiedzy jest tak szybki, że dyplomy naszych uczelni, jeżeli ich posiadacze nie uczą się systematycznie, tracą praktycznie swą wartość już po kilku latach.

Pracownicy na ogół nie dokszałcają się po ukończeniu studiów, gdyż nie zachęcają ich do tego skuteczne bodźce ekonomiczne. Ponad 80% pracowników zajmujących kierownicze stanowiska w przedsiębiorstwach i zjednoczeniach ma najwyższe grupy uposażenia, przysługujące im na zajmowanych stanowiskach, w tym olbrzymia większość pracowników zapewniła sobie te maksymalne stawki wynagrodzeń już w ciągu pierwszych trzech lat pracy. Po osiągnięciu górnego pułapu wynagrodzenia nie pobudzają już pracowników do podnoszenia kwalifikacji w zasadzie żadne bodźce ekonomiczne.

Wprowadzenie dodatków do płac za uzyskanie stopnia magistra czy doktora, za ukończenie studiów podyplomowych, za staż pracy itp. — zainteresowałoby materialnie pracowników w podnoszeniu kwalifikacji.

Postulat wzmocnienia bodźców ekonomicznych, skłaniających pracowników do stałego i systematycznego podnoszenia swoich kwalifikacji, jest obecnie szczególnie aktualny, wobec planowanego pogłębienia naukowych podstaw zarządzania gospodarką narodową.

Konieczne jest także znaczne wzmocnienie bodźców ekonomicznych, pobudzających inicjatywę i przedsiębiorczość pracowników. Powszechnie wiadomo, że pracownicy, nawet zajmujący kierownicze stanowiska, stosunkowo niewiele czasu poświęcają na prace koncepcyjne. Marnuje się na skutek tego olbrzymi potencjał ludzki. Badania przeprowadzone przez ekspertów ONZ w Japonii, w Nowej Zelandii, w Szwecji dowiodły, że ponad 70% przyrostu dochodu narodowego w tych krajach powstaje

dzięki postępowi technicznemu i ekonomicznemu, a więc głównie dzięki inwencji twórczej pracowników i dzięki ich zdolnościom organizacyjnym. Dziś toczy się na świecie wyścig nie tyle o agregaty i ich parametry techniczne, ile właśnie o ludzi zdolnych do twórczej działalności.

Skutecznym bodźcem ekonomicznym, pobudzającym inicjatywę i przedsiębiorczość pracowników, mogłoby się stać znaczne podniesienie wysokości wynagrodzeń i nagród za realizację postępu technicznego i ekonomicznego. Wydaje się, że obowiązująca górna granica wynagrodzenia za wynalazek w kwocie 500 tys. zł, a za wzór użytkowy i projekt racjonalizatorski — w kwocie 150 tys. zł jest zbyt niska i powinna zostać podniesiona co najmniej do poziomu premii „Totolotka” i innych gier liczbowych. W warunkach, gdy wynagrodzenia twórców stanowią zaledwie niewielki odsetek efektów ekonomicznych realizacji postępu technicznego (np. przy efekcie ekonomicznym wynalazku w granicach od 5 mln do 10 mln zł wynagrodzenie wynosi od 0,54 do 1,8% uzyskanych oszczędności, a jeżeli dany efekt ekonomiczny powstaje w wyniku zastosowania wzoru użytkowego lub projektu racjonalizatorskiego — wynagrodzenie wynosi od 0,3 do 1,1%), podniesienie górnego pułapu wynagrodzeń nie pociąga za sobą w zasadzie większego ryzyka.

Podobnie nie znajduje dostatecznego uzasadnienia limitowanie (w narodowych planach gospodarczych) wysokości nagród wypłacanych z funduszu postępu techniczno-ekonomicznego. Niewspółmiernie niskie nagrody w stosunku do efektów ekonomicznych postępu techniczno-ekonomicznego nie stwarzają bowiem żadnego niebezpieczeństwa dla równowagi rynkowej, nie mówiąc już o tym, że nie należy limitować inwencji twórczej pracowników.

Poważne wątpliwości budzi także limitowanie udziału załóg w zysku przedsiębiorstw. Maksymalna wysokość nagrody z funduszu zakładowego wynosząca 8,5% rocznego funduszu płac nie rodzi zbytniego zainteresowania pracowników wynikami finansowymi przedsiębiorstw (pozostała część funduszu zakładowego, przeznaczona na budownictwo mieszkaniowe i usługi socjalno-kulturalne, nie stanowi skutecznego bodźca ekonomicznego dla całej załogi, gdyż tylko nieliczni pracownicy mogą korzystać z tej części funduszu zakładowego). Uchylenie tego limitu lub odpowiednie podniesienie go (co najmniej do wysokości trzymiesięcznych poborów) niewątpliwie znacznie zwiększyłyby zainteresowanie pracowników efektywnością ekonomiczną działalności przedsiębiorstw. Także realizacja tego postulatu nie może zagrażać sile nabywczej pieniądza, gdyż udział funduszu zakładowego w zysku przedsiębiorstw jest stosunkowo niewielki. Nie należy się także obawiać różnic między poszczególnymi przedsiębiorstwami pod względem wysokości udziału załóg w zyskach. Jeżeli tylko właściwie ustalone zostaną ceny fabryczne, to różnice takie będą mogły stanowić odpowiednie kryterium oceny działalności przedsiębiorstw.

Doniosłe znaczenie praktyczne posiadałoby — moim zdaniem — także



wprowadzenie bodźców ekonomicznych długofalowych, skłaniających przedsiębiorstwa do maksymalizacji swoich wyników finansowych w dłuższych okresach czasu. Warunkiem koniecznym do uruchomienia tego rodzaju bodźców ekonomicznych jest stabilizacja wskaźników dyrektywnych i kryteriów oceny działalności przedsiębiorstw w dłuższych okresach oraz zerwanie ze statystycznymi metodami planowania gospodarczego, które — jak wiadomo — są u nas dominującymi metodami planowania. Obowiązująca zasada, że im lepiej przedsiębiorstwo pracuje w danym roku, tym trudniejsze zadania otrzymuje na rok następny, powoduje wiele ujemnych skutków, m. in. stanowi jedną z głównych przyczyn ukrywania rezerw w przedsiębiorstwach.

Z kolei chciałbym się zatrzymać nad kwestią *uprawnień rad narodowych wobec przedsiębiorstw zarządzanych centralnie*. Rady narodowe zyskały u nas ostatnio stosunkowo znaczne uprawnienia wobec przedsiębiorstw zarządzanych centralnie. Tendencja do dalszego rozszerzenia uprawnień rad narodowych w tym zakresie jest dosyć charakterystyczna dla Polski, gdyż w innych krajach socjalistycznych, a w szczególności w Związku Radzieckim, w Czechosłowacji i Niemieckiej Republice Demokratycznej terenowa koordynacja działalności gospodarczej przedsiębiorstw ograniczona zostaje na rzecz koordynacji branżowej.

Nasuwa się pytanie, czy występująca w Polsce tendencja do rozszerzenia koordynacyjnych uprawnień rad narodowych jest słuszna. Otóż nie negując potrzeby koordynacji terenowej, wydaje się jednak, że nasze rozwiązania w tym zakresie poszły nieco za daleko. Dość powszechnie np. wskazuje się na duże trudności, występujące przy opiniowaniu przez rady narodowe projektów planów przedsiębiorstw zarządzanych centralnie. Na trudności te wskazywała także w swoim referacie dr Rabska. Takie elementy projektów planów przedsiębiorstw, jak np. wielkość produkcji, jej asortyment, inwestycje produkcyjne itp., które z reguły opiniowane są przez rady narodowe, wymagają gruntownej znajomości potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw i stopnia jego wykorzystania, znajomości podaży i popytu na rynku wewnętrznym i na rynkach zagranicznych. Opinie rad narodowych o projektach planów przedsiębiorstw zarządzanych centralnie są z reguły powierzchowne i w rezultacie resorty i zjednoczenia przechodzą nad nimi do porządku dziennego.

Koordynacją terenową można i trzeba obejmować czynniki ograniczone w skali terenowej (np. zasoby wody, energii elektrycznej, zatrudnienie). Rady narodowe, opiniując pod tym kątem zamierzenia inwestycyjne, mogą koordynować inwestycje towarzyszące (np. w dziedzinie budownictwa mieszkaniowego, socjalno-kulturalnego, komunikacji). Nie mają one natomiast absolutnie możliwości ani potrzeby zajmowania się problematyką wychodzącą wyraźnie poza zakres gospodarki terenowej.

W praktyce nie zdały także egzaminu podejmowane w niektórych województwach próby koordynowania stopnia wykorzystania zdolności pro-

dukcyjnych przedsiębiorstw zarządzanych centralnie. Organy rad narodowych nie mają w zasadzie możliwości ustalenia stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw zarządzanych centralnie oraz nie mogą mieć praktycznie większego wpływu na wykorzystanie zdolności produkcyjnych w tych przedsiębiorstwach. Badanie stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych, wykrywanie wszelkich rezerw oraz właściwe ich wykorzystanie należy do podstawowych obowiązków służb ekonomicznych przedsiębiorstw i kierownictwa przedsiębiorstw. Jeżeli załogi przedsiębiorstw i ich kierownictwa nie będą zainteresowane w optymalnym wykorzystaniu swoich zdolności produkcyjnych, jeżeli nie będą działały w tym kierunku skuteczne bodźce ekonomiczne, niewiele pomogą wszystkie zewnętrzne formy kontroli, nie dadzą pożądanych rezultatów wszelkie administracyjne formy nacisku na przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że znacznie większe możliwości koordynacyjne miałyby terenowe zespoły koordynacji branżowej, które zresztą już w praktyce są powoływane. I tak np. powołano już taki zespół we Wrocławiu dla kilkunastu przedsiębiorstw podległych Ministerstwu Przemysłu Ciężkiego. Zakłady te mają na pewno wiele wspólnych problemów, które mogą wspólnie rozwiązywać.

Rady narodowe stosunkowo najlepsze rezultaty osiągają w zakresie koordynacji działalności przedsiębiorstw zarządzanych centralnie na odcinku gospodarki komunalnej i mieszkaniowej, gospodarki wodnej, w dziedzinie transportu i usług socjalno-kulturalnych. Uprawnienia koordynacyjne rad narodowych w tych właśnie dziedzinach powinny się stale rozszerzać. W przyszłości, być może, rady narodowe powinny w ogóle przejąć te dziedziny. Przedsiębiorstwa produkcyjne z wielu względów nie powinny się zajmować gospodarką mieszkaniową, organizacją żłobków, przedszkoli czy organizacją wczasów pracowniczych. W nowoczesnych społeczeństwach konieczny jest konsekwentny i racjonalny podział kompetencji między różnymi organami państwowymi.

### *Bogusław Pełka*

Dwa problemy pragnę podjąć w dyskusji na obecnym Sympozjum:

- 1) problem automatyzacji zarządzania w przedsiębiorstwach,
- 2) problem zapewnienia kompleksowej oceny działalności ekonomicznej przedsiębiorstw.

Zasadniczym życzeniem w sprawach przedsiębiorstw jest kompleksowa ocena działalności tych przedsiębiorstw poprzez kompleksowe przetwarzanie danych dotyczących produkcji, zbytu, zaopatrzenia materiałowo-technicznego itp. W obecnym systemie produkcji społecznej życzenie powyższe może być spełnione tylko w przypadkach zastosowania elektro-

nicznych maszyn cyfrowych do przetwarzania danych. Mając do dyspozycji takie maszyny, na podstawie jednokrotnie wprowadzonych do nich danych, możemy otrzymać pełny zakres tzw. informacji wynikowych (niezbędnych do racjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem). Szczególny użytek dają te maszyny przy opracowywaniu planów operatywnych przedsiębiorstwa. Plany operatywne zapisywane są na taśmach magnetycznych i lokowane w urządzeniu zwanym pamięcią maszyny. Dzięki temu za pomocą maszyny cyfrowej przeprowadzać można permanentną i szybką kontrolę przebiegu produkcji w oparciu o optymalnie zaplanowane wskaźniki.

Ostatnie dziesięciolecie (lata 1956—1965) charakteryzuje się szerokim zastosowaniem maszyn cyfrowych do przetwarzania danych. Już w końcu 1963 r. niektóre państwa dysponowały pokaźną liczbą tych maszyn, zainstalowanych w przedsiębiorstwach przemysłowych, przedsiębiorstwach handlowych, bankach itp. (USA — 16 200 szt., NRF — 990, Francja — 790, Wielka Brytania — 620, Włochy — 590, Szwajcaria — 160, Belgia — 140). W Polsce używa się obecnie do obliczeń inżyniersko-technicznych i naukowo-badawczych około 50 elektronicznych maszyn cyfrowych. Jednakże elektroniczne maszyny do przetwarzania danych nie są dotychczas stosowane w naszej gospodarce. Zacołanie w dziedzinie automatyzacji zarządzania przedsiębiorstwami będziemy likwidować dopiero w następnym planie 5-letnim. Na lata 1966—1970 przewiduje się seryjną produkcję maszyn do przetwarzania danych (typu ZAM), w takim zakresie, aby do roku 1970 zaspokoić w pełni potrzeby krajowe.

Z ubolewaniem trzeba podkreślić fakt, iż zbyt mało ekonomistów interesuje się problematyką automatyzacji zarządzania w przedsiębiorstwach. Świadczy o tym także fakt, że zarówno w referatach, jak i w dotychczasowej dyskusji na naszym Sympozjum nie podjęto tego tematu.

Problematyka automatyzacji zarządzania i elektronicznego przetwarzania danych w przedsiębiorstwach ma pierwszorzędne znaczenie gospodarcze, zwłaszcza w obecnych warunkach nienadążania konwencjonalnych metod i środków zarządzania za szybkim wzrostem sił wytwórczych oraz złożoności koordynacji na poszczególnych szczeblach kierowania gospodarką narodową.

Postulat podany w referacie prof. Minca, aby zjednoczenia dokonywały kompleksowej oceny działalności ekonomicznej przedsiębiorstw jest słuszny, a podane kryteria tej oceny — bardzo istotne (stopień zaspokojenia potrzeb odbiorców, kształtowanie się kosztów własnych, wyekstrahowanie środków trwałych i obrotowych, utrzymanie zakładów w sprawności technicznej i zapewnienie im dalszego rozwoju). Naszym zdaniem pełna realizacja powyższego postulatu może być zapewniona wtedy, kiedy jednocześnie z powołaniem w zjednoczeniach służb ekonomiczno-technicznych (proponowanych przez prof. Minca), zdolnych do dokonywania kompleksowych ocen, będą ustanowione rady gospodarczo-programowe tych zjedno-

czeń, reprezentujące interesy producenta, odbiorców, centralnego planifikatora oraz związków zawodowych. Nasuwa się też postulat, aby oceną działalności ekonomicznej przedsiębiorstw (w swoich regionach gospodarczych) zajmowały się również wojewódzkie komisje planowania gospodarczego.

Wydaje nam się, że ustanowienie w przedsiębiorstwach rad nadzorczych, wzorowanych na systemie gospodarki kapitalistycznej (propozycja prof. E. Lipińskiego), byłoby niezmiernie trudne do zrealizowania w systemie naszej gospodarki. Trudności wynikają tu z przesłanek ekonomicznych i kadrowych. W polskim przemyśle kluczowym istnieje około 2700 państwowych przedsiębiorstw. W obecnych warunkach zapewnienie chociażby tylko tym przedsiębiorstwom „szeroko reprezentatywnych” i wysoko kwalifikowanych rad nadzorczych nie jest jeszcze możliwe.

### *Jan Pietkiewicz*

Występuję w dyskusji jako młody naukowiec, ale równocześnie — stary praktyk. Cel obecnego Sympozjum zainteresował mnie nie jako teoretyka, lecz właśnie jako praktyka.

W ciągu swojej czterdziestoletniej praktyki stwierdziłem życiową konieczność uzyskiwania rozwiązań kompleksowych, zbliżonych do optymalnych. Doświadczenie wykazuje, że rozwiązania optymalne z reguły wymagają ustępstw ze strony wszystkich zainteresowanych dyscyplin, ustępstw koniecznych do wyszukania płaszczyzny najbardziej zbliżonej do nich wszystkich.

Dyskusja prowadzona w tej sali w wielu momentach nie potwierdziła moich oczekiwań. Wielu dyskutantów — zamiast uwypuklenia momentów, ich zdaniem wiążących poszczególne dyscypliny i przemawiających na rzecz współdziałania — podkreślało, w swoich skądinąd bardzo ciekawych wystąpieniach, raczej momenty rozbieżne, a nawet sprzeczne, które sugerowały niemożność zbliżenia i współdziałania. Trudno bowiem mówić o możliwości pełnej integracji.

Wiele stwierdzeń stawianych w dyskusji jako pewnik opierano nieraz na analizie wycinkowych faktów i stąd też, przy jak najbardziej logicznym rozumowaniu wnioski okazywały się tylko częściowo słuszne.

Jeden z najbardziej jaskrawych przykładów takiej właśnie analizy stanowiło zbyt odważne i uproszczone, zdaniem moim, wystąpienie doc. Matejki, który na podstawie, jak stwierdził to sam, analizy jednego zakładu kaletniczego, 30- czy 40-osobowego, wydał ocenę inicjatywy i dynamizmu całej spółdzielczości pracy, zatrudniającej ponad 560 tys. osób w 12 tys. zakładów produkcyjnych i dwudziestu kilku tysiącach punktów usługowych.

Gdyby ten sam badacz zainteresował się natomiast Spółdzielnią Pracy

„Kuznia” w Sułkowicach, „Kamionka” w Lysej Górze czy też „Xenon” w Łodzi, musiałby dojść do całkowicie odmiennych wniosków.

Przekształcenie chałupniczych warsztatów kowalskich istniejących w Sułkowicach w dobrze zorganizowany zakład zwarty, i w oparciu o jego dynamiczny rozwój — zorganizowanie własnej zasadniczej szkoły metalowej, przedszkola, przychodni lekarsko-dentystycznej, kina, a nadto całego spółdzielczego osiedla mieszkaniowego, to chyba wymagało i inicjatywy, i dynamizmu, tym bardziej że była to inicjatywa całkowicie oddolna. Podobny przykład, ale w innej branży, stanowi Łysa Góra w pow. Brzesko. Ludzie pochodzący z tej wsi, po uzyskaniu wyższych studiów ekonomicznych i technicznych, a nawet po zdobyciu doktoratu, wrócili do swojej wsi. Zorganizowali spółdzielnię pracy, a w oparciu o nią powstały stopniowo w ciągu szeregu lat: zasadnicza szkoła zawodowa, mieszcząca się w nowoczesnym budynku z internatem, sklep spółdzielczy, ochotnicza straż pożarna, spółdzielnia zdrowia. Ostatnio wybudowano w czynie społecznym kilka kilometrów drogi asfaltowanej.

Spółdzielnia „Xenon”, zorganizowana 20 lat temu przez grupę studentów Politechniki Łódzkiej, dopomogła wielu młodym, niezamożnym studentom w ukończeniu studiów i zdobyciu samodzielnych zawodów. Wielu z nich pracuje nadal w swojej spółdzielni.

Spółdzielnia ta — zatrudniająca dziś ponad 200 osób (w tym 32 osoby z wyższym wykształceniem i ponad 70 ze średnim technicznym), jest znana we wszystkich polskich środowiskach chemików, jako wyjątkowo prężny zespół ludzi. Ze spółdzielni „Xenon” została z biegiem czasu wyodrębniona inna bratnia spółdzielnia — „Argon”, również nacechowana prężnością. Członkowie tych spółdzielni, wychowani w atmosferze samorządności spółdzielczej, rozwiązują szereg bardzo trudnych, w Polsce unikalnych syntez chemicznych w oparciu o kolektywną współpracę i aparaturę przez siebie samych wytwarzaną. Ten, kto zna bliżej te spółdzielnie, wie, że w gorących momentach nowych uruchomień inżynierowie i technicy tygodniami pracują po 16—18 godzin na dobę, mimo że uposażenie pobiera ją miesięczne i dodatków za nadgodziny nikt im nie wypłaca.

Motorem tego dynamizmu nie są więc tylko bodźce materialne, które są znikome w porównaniu z włożonymi wysiłkami, a nawet niebezpieczeństwem osobistym; są nimi bodźce raczej innego charakteru.

Dobrze byloby, gdyby specjaliści socjologowie i ekonomiści zechcieli poświęcić trochę uwagi i pracy dla zbadania osiągnięć tego rodzaju spółdzielni w różnych dziedzinach i stwierdzili, jakie siły napędowe działały w tym środowisku, że rozwinęły aż taką inicjatywę i dynamizm. Przy tym należy stwierdzić, że wysokie płace w spółdzielczości pracy — to mit.

Może niektóre występujące w spółdzielczości pracy zjawiska dałoby się uogólnić i w przypadku pozytywnej oceny — rozpowszechnić.

Nie sugeruję włączania do tych badań prawników. Nie dlatego jednak, aby samorządność tych spółdzielni nasuwała jakieś głębsze zastrzeże-

nia. Działa ona na ogół dobrze. Kolektyw tych spółdzielni okrępli i on decyduje tam o wszystkim, a nie jednostka typu dyrektorskiego. Idzie o zupełnie co innego.

Przepisy prawne, różnej rangi, obowiązujące w naszej gospodarce, nie są nastawione ani na inicjatywę oddolną, ani też na dynamizm działania. Są one pisane jak gdyby dla potencjalnych przestępców i składają się w zasadzie nie tyle z wytycznych, co z nakazów i zakazów. W takiej sytuacji dochodzi bardzo często do konfliktu między dobrze zrozumianym interesem przedsiębiorstwa i gospodarczym interesem ogólnonarodowym a obowiązującymi przepisami formalnymi.

Na przykład: unikalna aparatura szklana w jednym z zakładów „Xenonu”, przy pomocy której wytwarzana jest produkcja wartości koło 15 mln zł rocznie, zatrudniająca jedynie 6 osób przy pracy na 3 zmiany, została zbudowana we własnym zakresie, z własnych środków zakładu, ale bez limitu inwestycyjnego. A to już stanowi złamanie obowiązujących przepisów. To nic, że eksperci zachodni Niemcy byli zaskoczeni, iż w Polsce mogła powstać tak skomplikowana aparatura chemiczna bez pomocy specjalistów zagranicznych — złamanie przepisu występuje nadal i za tzw. dziką inwestycję twórcy mogą być dotkliwie ukarani.

Przykłady te ilustrują złożoność problemu działania przedsiębiorstwa, w danym konkretnym przypadku — przedsiębiorstwa spółdzielczego.

Przeprowadzenie głębszych badań naukowych nad rozwojem przedsiębiorstw spółdzielczości pracy w Polsce w ciągu ostatniego dwudziestolecia, w tym również mikrozakładów usługowych, zatrudniających jedno- lub dwuosobową załogę, mogłoby dostarczyć wiele ciekawych materiałów dla wszystkich dyscyplin naukowych dziś tu obecnych, a także dla niektórych tu nieobecnych. Badania takie wykazałyby, że przedsiębiorstwa te odznaczają się różnorodnymi cechami szczególnymi i niezauważalnymi odmiennościami, które po wysublimowaniu ich, mogłyby stać się przyczynkiem do wielu opracowań dotyczących przyszłości.

Jako wieloletni spółdzielca (od roku 1920) słuchałem z uczuciem niedosytu, jak wszechstronnie omawiano przedsiębiorstwa, i to przeważnie typu przemysłowego, pomijając całkowicie albo tylko marginalnie zahażając problem samorządu robotniczego. A przecież trudno jest analizować przyszły rozwój różnego typu przedsiębiorstw socjalistycznych z pominięciem tego ważnego elementu.

Analizując działanie rad nadzorczych w spółdzielniach pracy oraz poszczególnych komisji tych rad dojdziemy do przekonania, że właśnie tu i na walnych zgromadzeniach członków spółdzielni narasta poczucie konieczności istnienia i stałego pogłębiania samorządności. Kolektywna decyzja i jednoosobowa realizacja wspólnych ustaleń na poszczególnych odcinkach daje naprawdę pozytywne rezultaty — godne głębszej niż dotychczas analizy.

Mimo tych zastrzeżeń uważam, że Sympozjum odegrało bardzo pozy-

tywną rolę dzięki przygotowaniu obszernych materiałów i postawieniu pod dyskusję tych wszystkich, nieraz kontrowersyjnych spraw. Nawet niektóre zgrzyty dyskusyjne mogą mieć pozytywne skutki, jeśli przyczynią się do zwrócenia uwagi na głębokość istniejących rozbieżności poglądów i przyczynią się w przyszłości do lepszego omijania istniejących raf.

Przy organizowaniu następnego Sympozjum, moim skromnym zdaniem, należałoby wyciągnąć wnioski z przebiegu obecnej dyskusji i dla uzyskania bardziej konkretnych wyników wysunąć mniej szeroki wycinek zagadnień, co pozwoliłoby na szersze przedyskutowanie poszczególnych, tak niezmiernie ciekawych problemów.

### *Teresa Rabska*

Przedstawione na Sympozjum referaty, jak i dyskusja potwierdziły, jak bardzo jest złożona i skomplikowana problematyka przedsiębiorstw państwowych w gospodarce socjalistycznej. Jest to wynikiem przede wszystkim tego faktu, że przedsiębiorstwo zostało silniej niż w jakimkolwiek innym systemie gospodarczym powiązane ze stosunkami społeczno-politycznymi, w których działa, i wplecione ściśle w całość systemu ustrojowo-prawnego państwa socjalistycznego. Z tego względu przedsiębiorstwa nie można traktować wyłącznie jako jednostki produkującej czy świadczącej usługi; stanowi bowiem jednocześnie ważną komórkę społeczną oraz państwową — jednostkę organizacyjną podejmującą państwowe zadania gospodarcze. Biorąc pod uwagę ten zróżnicowany charakter przedsiębiorstwa nie można się dziwić, że problematyka przedsiębiorstw państwowych jest przedmiotem badań różnych dyscyplin naukowych, i że jest podejmowana z różnych punktów widzenia.

Przed *nauką prawa* stoi szczególnie trudne zadanie określenia takiej formy prawnej przedsiębiorstwa, która odpowiadałaby wymogom ustrojowym, w szczególności potrzebom gospodarki planowej, a jednocześnie ujmowała należycie elementy ekonomiczne. Problem ten powstaje zarówno przy tworzeniu w tym zakresie norm prawnych, ich wykładni i realizacji, jak i przy ustaleniach teoretycznych.

Wyszktałanie prawnej formy przedsiębiorstwa socjalistycznego jest procesem dynamicznym i ciągłym; jest zarówno rezultatem przemian społeczno-gospodarczych, jak i celowego kształtowania dalszego rozwoju. Można zatem mówić o stopniowej ewolucji przedsiębiorstwa państwowego, na co wskazują doświadczenia szeregu krajów socjalistycznych.

W dziedzinie stosunków gospodarczych istnieje ścisły związek prawa z innymi dyscyplinami naukowymi, w szczególności z nauką ekonomii. Musi tu następować stałe zazębianie się i uzupełnianie odmiennych w zasadzie płaszczyzn badawczych. Brak zrozumienia tych związków i wzajemnych zależności może wywołać powstanie swoistej konkurencji i prze-

ciwstawiania rozwiązań ekonomicznych i prawnych (co jest sprzeczne z istotą zagadnienia). Związki te znajdują w szczególności wyraz w zakresie teorii przedsiębiorstwa państwowego, zwłaszcza przy kształtowaniu samego pojęcia przedsiębiorstwa państwowego. Osiągnięcia i braki na polu jednej dyscypliny oddziałują tu szczególnie na pozostałą. I właśnie niepełne dotychczas skryształizowanie w nauce ekonomii teorii przedsiębiorstwa, jego istoty ekonomicznej w warunkach gospodarki socjalistycznej (co podkreślono i w dyskusji) utrudnia przyjęcie należytych rozwiązań prawnych. Można, wydaje się, stwierdzić, że przyczyna pewnych niedomagań prawnych tkwi w niedostatkach rozwiązań ekonomicznych. Wskazać by tu można przykładowo na problem wskaźników planowych — ich zakresu i rodzaju, na problematykę rozrachunku gospodarczego i rachunku ekonomicznego — treści tych pojęć i niezbędnych czynników warunkujących ich realizację, na zagadnienia ekonomicznej roli jednostek nadrzędnych nad przedsiębiorstwami itd. Gdyby te problemy — z natury swej ekonomiczne — były zdecydowanie rozszyfrowane na gruncie ekonomii politycznej, znalazłyby z pewnością również pełniejszy i właściwszy wyraz w normach prawnych i teorii prawa.

Trudności w przyjęciu właściwych rozwiązań prawnych powoduje i to, że w ramach prawa problematyka przedsiębiorstw państwowych podzielona jest między różne dyscypliny prawne, w zależności od rodzaju stosunków, jakie zachodzą wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Ustalenie ogólnej teorii prawnej przedsiębiorstwa podjął obecnie prof. Rybicki w referacie *Aspekty prawne sytuacji przedsiębiorstwa państwowego w PRL*. W szczególności sprecyzował elementy o zasadniczym, jego zdaniem, znaczeniu dla określenia, czym jest przedsiębiorstwo państwowe. Jakkolwiek można by dyskutować nad znaczeniem każdego z tych elementów w konstrukcji prawnej przedsiębiorstwa, niemniej zakreślają one podstawową dla przedsiębiorstw państwowych problematykę prawną, co jest niezmiernie ważne właśnie ze względu na to, że przedsiębiorstwa stanowią tak obszerny i niejednorodny przedmiot badawczy.

Istnieje jeszcze konieczność określenia *pozycji przedsiębiorstwa państwowego* w ustroju gospodarczym naszego państwa, jego stosunku do innych jednostek państwowych, w szczególności do organów administracji państwowej, i ustalenia miejsca w całości aparatu państwowego. Przedsiębiorstwo państwowe włączone jest bowiem w państwowy mechanizm ustrojowo-gospodarczy i to stanowi jedną z najbardziej charakterystycznych i nowych cech przedsiębiorstwa socjalistycznego. Powiązanie przedsiębiorstwa z całością aparatu państwowego dokonuje się w dwojakiej formie. Po pierwsze — opiera się na więzi funkcjonalnej, polegającej na tym, że przedsiębiorstwo wykonuje gospodarcze zadania państwowe, wyznaczone mu przez jednostki nadrzędne, że posiada w związku z tym określone kompetencje i realizuje je w określonych przez prawo formach. Po drugie — na więzi strukturalnej, wynikającej z podporządkowania



przedsiębiorstwa — poprzez ogniwa pośrednie — naczelnym organem administracji państwowej. W konsekwencji pozwala to na traktowanie przedsiębiorstwa państwowego jako jednego z podmiotów realizujących działalność państwową na odcinku gospodarczym. Jest to podmiot szczególnego typu. Z punktu widzenia prawa stanowi najniższe ogniwo gospodarczego aparatu państwowego, ponieważ wykonuje już bezpośrednio zadania gospodarcze (produkuje), rozłożone na szereg etapów i realizowane przez poszczególne szczeble tego aparatu. Jednocześnie jest to ogniwo podstawowe, ponieważ na nim opiera się działalność gospodarcza państwa i system gospodarki planowej. Przedsiębiorstwo państwowe w ustroju socjalistycznym jest zatem, prawnie rzecz biorąc, szczególnym typem przedsiębiorstwa, innym niż przedsiębiorstwo kapitalistyczne. Przy zachowaniu ekonomicznych cech przedsiębiorstwa i ekonomicznej treści jego działalności, przy utrzymaniu szeregu elementów cywilnoprawnych, w szczególności przez nawiązanie do formy osoby prawnej, występuje w nim wiele nowych cech prawnych w organizacji i działaniu przedsiębiorstwa, i to cech natury administracyjnoprawnej. Te nowe cechy to: włączenie przedsiębiorstwa w system gospodarki planowej i państwowy aparat gospodarczy oraz charakter funkcji przedsiębiorstwa jako realizacji obowiązkowych zadań gospodarczych państwa. W konsekwencji następuje oparcie działalności przedsiębiorstwa na normach prawnych (w szczególności normach planowych) i nadanie charakteru prawnego wewnętrznym aktom przedsiębiorstwa; przy jednoczesnej zmianie funkcji prawa cywilnego.

Ze względu na wymienione cechy przedsiębiorstwa państwowego, a w szczególności charakter funkcji, zaliczyć je należy do *podmiotów państwowej administracji gospodarczej*. Jako podmiot państwowej administracji gospodarczej przedsiębiorstwo państwowe może być równocześnie podmiotem prawa cywilnego i prawa administracyjnego w zależności od charakteru przepisów prawnych, regulujących daną działalność. Także na podstawie tych przepisów określać się będzie kryteria jego podmiotowości prawnej. O podmiotowości cywilnoprawnej przesądza wyposażenie przedsiębiorstw państwowych w osobowość prawną. W sferze prawa administracyjnego podmiotowość prawna nie jest ujęta „generalnie”, ale zakres jej pokrywa się z zakresem uprawnień przyznawanych przez przedmiotowe prawo administracyjne.

Skrystalizowanie nowego charakteru prawnego przedsiębiorstwa państwowego jako podmiotu administracji gospodarczej związane jest ze zmianą charakteru samej administracji, z poszerzeniem zakresu jej zadań i w związku z tym — ze stosowaniem przez administrację różnych form działania (z szerokim wyjściem poza akty „władcze”), także środków ekonomicznych. To nowe zatem ujęcie istoty prawnej przedsiębiorstwa państwowego rzutuje na pojęcie administracji w państwie socjalistycznym w ogóle, przesądza o jego rozszerzeniu na nową sferę działalności i obo-

wiązków tego państwa. Sam termin „podmiot administracji gospodarczej” użyty jest tu w szerokim znaczeniu, obejmuje różne formy organizacyjne, w których podejmowana jest działalność gospodarcza na wszystkich szczeblach aparatu państwowego (obejmuje: organy administracji państwowej, zjednoczenia i przedsiębiorstwa). Nadanie przedsiębiorstwu charakteru administracyjnego nie wiąże się zatem automatycznie z określonymi formami działania stosowanymi przez przedsiębiorstwo i w stosunku do przedsiębiorstwa. Przesądza natomiast o pozycji przedsiębiorstwa w organizacji aparatu państwowego, o włączeniu przedsiębiorstwa w aparat państwowy i z tego punktu widzenia również o podporządkowaniu przedsiębiorstw państwowych reżimowi prawa administracyjnego.



## SKOROWIDZ RZECZOWY

### A

Administracja centralna 22  
Administracji centralnej funkcjonariusze 20, 21  
— gospodarczej sprawność organizacyjna 448  
— państwowej działalność normatywna 304  
— przedsiębiorstw zadania 440  
Administracyjnego rozdzielnictwa system 169  
Administratorzy zawodowi 39  
Akceptowanie zmian przez organizację nieformalną 510  
Akord progresywny 352, 357, 368  
Akordowy system płac 368  
— — — robotników 349  
Akt prawny indywidualny 78  
Aktów prawnych szczegółowość 76  
Akty administracyjne 76, 79  
— kompleksowe 309  
— kontroli 278  
— nadzoru 278  
— normatywne 76, 79, 609  
— — kompleksowe 303  
— rozstrzygające 277  
— wytyczne 609  
Aktywność samorządowa robotników 428  
Akumulacja finansowa 227, 230, 236  
— pieniężna 602  
Akumulacji finansowej zróżnicowanie 232  
Alienacja 145  
Alienacji przeciwdziałanie 152  
— przewyciężenie 527  
Alternatywy wyboru 140, 141  
Analiza ekonomiczna 553, 554  
— rynku 129  
Antybodźce 28  
Antynomia sprawnego działania 109, 115

— wzrostu instytucji wyodrębnionych 116  
Aparat informacji 126  
— państwowy 68  
Artykułów rynkowych ceny 556  
Artykułów rynkowych ceny deficytowe 556  
Atmosfera pracy 513  
Automatyzacja zarządzania w przedsiębiorstwach 615  
Autonomia przedsiębiorstw 153, 154

### B

Badania operacyjne 140, 141  
— potrzeb odbiorców 557, 558  
— zmian przemysłowych stosunków społecznych 417  
Barlery resortowe 162  
Bezpieczeństwo pracy 464  
Biura robotnicze 17  
Biurokracja 561, 572, 573  
— przemysłowa 559  
Biurokracji degeneracja 572  
Biurokratyzacja przedsiębiorstw kapita-listycznych 569  
Bodźce dla pracowników 342  
— — przedsiębiorstw 342, 344, 345, 379  
— do aktywności 509  
— — bierności 509  
— ekonomiczne 67, 236, 341, 552, 553  
— — dla pracowników umysłowych 362  
— — długofalowe 613  
— — stymulujące inicjatywę i przedsiębiorczość 611  
— — — wykonanie i przekroczenie planów 355  
— kolektywne 532  
— moralne 389  
— płacowe 342  
— pozaekonomiczne 341—342, 389  
— pozapłacowe 342

Bodźce syntetyczne 342  
 — wyspecjalizowane 342  
 Bodźców ekonomicznych cel 343  
 — — klasyfikacja 341  
 — — model obrachunkowy 389  
 — — — standardowy 389  
 — — pojęcia w literaturze polskiej 340, 341  
 — — skuteczności warunki 342, 343  
 — — stosowanie 528  
 — — układ 536  
 — — w Polsce okresy rozwoju 347, 348, 354, 365  
 — — zasady ustalania 345  
 Budownictwa socjalistycznego strategia 528

## C

Całość 97, 120  
 Cechy przedsiębiorstwa 587  
 Cel działania 104  
 Cele autonomiczne 37  
 — funkcji pozaprodukcyjnych przedsiębiorstwa 477  
 — grupowe 43  
 — indywidualne 43, 94  
 — — w systemie własności prywatnej 136  
 — niestopniowalne 94  
 — niezgodne 94  
 — organizacji 43  
 — partykularne 94, 105  
 — przedsiębiorstwa 10, 11, 21, 31, 75, 438, 458, 459, 587  
 — stopniowalne 94  
 — wspólne 105  
 — zespołowe 94  
 — zgodne 94  
 Cel główny 94  
 — gospodarki socjalistycznej 595  
 — jako środek do innego celu 94  
 — produkcji socjalistycznej ogólny 10  
 — uboczny 94  
 Celów działania rodzaje 93, 94  
 Celu produkcji socjalistycznej kwantyfikacja 32  
 Centralistyczne metody planowania 164  
 — tendencje w gospodarce 609  
 Centralizacja decyzji ekonomicznych 54  
 — nadmierna 554  
 — zarządzania 16, 17, 22  
 Centralizm demokratyczny 69, 152  
 Centralna administracja 22  
 Centralne decyzje gospodarcze 535  
 Cen wyrównawczy rachunek 257, 258  
 — — system 257, 258  
 Ceny dla dostawców 226, 246, 250

Ceny dla dostawców indywidualne 254, 255, 257, 258  
 — — — jednolite 254  
 — — — zróżnicowane 252, 253, 254, 255  
 — — odbiorców 246, 250  
 — — — jednolite 257  
 — — fabryczne 226, 227, 235  
 — — hurtowe 226, 242, 243, 244, 245, 248, 255—256  
 — — jednostkowe 228, 229  
 — — porównywalne 226  
 — — produkcji 595  
 — — rozliczeniowe 226  
 — — , różnic rozliczenia 258, 259  
 — — w umowach 328  
 — — wyrobów nowych 256  
 — — zbytu 226, 237  
 Chłopi—robotnicy 180, 188, 190  
 Cybernetyczne sterowanie 147  
 Czas wolny na wsi 191  
 Czynniki działania przedsiębiorstwa 137  
 — — produkcji 229  
 — — sprawności działania przedsiębiorstwa 127  
 Czynniki ludzki 62  
 Czynności zakres 165  
 Czynność sprzeczna z ustawą 328  
 Czystego dochodu maksymalizacja 532  
 Czyszy dochód 531, 602  
 — — przychód 602

## D

Decentralizacja 74  
 — — — decyzji 129  
 — — — wykonawczych 116  
 — — zarządzania 22  
 Decyzja zbiorowa 142, 143  
 Decyzje innowacyjne 134  
 Decyzji delegowanie 40  
 — — — gęstość 131  
 — — — koncentracja 554  
 — — — nadmierna 132  
 — — — optymalizacja 141  
 Definicja w prawie 565, 568  
 Demokracja gospodarcza w przedsiębiorstwach 441, 448  
 Demokratyzacja 61  
 — — — stosunków w przedsiębiorstwach 425, 426, 428  
 Demokratyzm socjalistyczny 74  
 Dezintegracja socjalistycznego społeczeństwa 533  
 Dezorganizacja wspólnot ludzkich 461  
 Dodatek na zagospodarowanie się 354  
 — — — ziem odzyskanych 354

Dodatki do płacy 354  
 Dostaw eksportowych uprzywilejowanie 158  
 — uzgodnienia 325  
 Dostawy bezumowne 165  
 Dotacje przedmiotowe 259  
 Dynamika kosztów własnych 242, 243  
 Dyrektor jako wykonawca uchwał samorządu robotniczego 444  
 — przedsiębiorstwa 212, 543  
 Dyrektora odpowiedzialność 443  
 — podwójne podporządkowanie 81  
 — prawa i obowiązki 81  
 — rola społeczno-zawodowa 214  
 Dyrektywne kształtowanie wskaźnika wyniku finansowego 606  
 — planowanie asortymentowe 260  
 — — i zarządzanie 154, 158, 163  
 — ustalenia planu gospodarczego 227  
 — wskaźniki planu 79  
 Dyscyplina inwestycyjna 166  
 — pracy 452  
 Dyslokacja terytorialna 112  
 Dystans między podwładnymi i przełożonymi 511  
 Dystanse społeczne 396, 398  
 Działalność ekonomiczna (gospodarcza) 98, 203  
 — „humanistyczna” 208  
 — normatywna administracji państwowej 304  
 — opiekuńcza 465  
 — planowa 199  
 — produkcyjna 207  
 — samorządowa w miejscu zamieszkania 469  
 — spontaniczna 199  
 — stowarzyszeń pracowniczych 478  
 — techniczna 208  
 Działanie 45, 53, 92, 93, 95, 96  
 — bezprawne na polecenie zwierzchnika 487  
 — dobrowolne 477  
 — nieskuteczne 95  
 — niezależne 126, 128, 139  
 — skuteczne 95  
 — zbiorowe 92  
 — zespołowe 92—93, 213  
 — zrutynizowane 127  
  
**E**  
 Efekt działania 53, 93  
 — ekonomiczny 29  
 Efektywność działania przedsiębiorstwa 39

— ekonomiczna 12  
 Egalitaryzacja pod względem płac 429, 430  
 — stosunków w przedsiębiorstwach 428, 431  
 Egalitaryzm 523  
 — w dochodach 18  
 Ekonomia matematyczna 145, 147  
 — ilościowa 128  
 Ekspansja gospodarcza przedsiębiorstw 589—590  
 Eksperymenty w przedsiębiorstwach 158  
 Ekwiwalentność świadczeń 77  
 — — pracownika i pracodawcy 485  
 Elementy systemu 125—126

## F

Fabryka jako wspólnota 459  
 Fetyszycacja akordowego systemu płac robotników 25  
 — premiewego systemu płac personelu kierowniczego 25  
 Finanse 597  
 Finansowa płynność 608  
 Finansów elementy 597  
 Fluktuacji załóg przyczyny 439  
 Formalizacja więzi społecznych w przedsiębiorstwach 423  
 Form współpracy nadmiar 291  
 Formy działalności wychowawczej 467  
 Fundusz dyrektorski 354  
 Fundusze produkcyjne 601  
 — rozwoju przedsiębiorstwa 604  
 — zdecentralizowane 240  
 Fundusz premiowy 227, 370, 371  
 — spożycia zbiorowego 556  
 — statutowy 83  
 Fundusz zachęty materialnej 604  
 — zakładowy 227, 344, 369, 371, 372  
 Funduszu płac korekta 227, 233, 235  
 — — planowanie 228, 233, 235  
 — — spożycia maksymalizacja 32  
 — zakładowego podział 382, 383, 384, 385, 386, 451  
 — — tworzenie 372, 382, 383, 384, 385, 386  
 Funkcja adaptacyjna 127  
 — celu 27, 28, 31, 32, 33, 34  
 Funkcje ideologiczne 467  
 — instytucji społecznych 201, 202  
 — — ukryte 54  
 — koordynacyjne rad narodowych 161  
 — kulturalne 476  
 — norm 55  
 — opiekuńcze 476

- podstawowe 93, 124
- — przedsiębiorstwa 127
- pomocnicze 119, 124
- Funkcje regulujące 93, 119, 124
- wzorów organizacyjnych 55
- zarządzania 19
- Funkcji kierowniczych specjalizacja 145
- optymalizacja 131
- racjonalny podział 131
- Funkcjonowania efekty 117
- koszty 117

## G

- Geneza aktualnej struktury przedsiębiorstw 106, 107
- kategorii przedsiębiorstwa 99
- Giętkość innowacyjna 126
- Gospodarka finansowa przedsiębiorstwa 601
- narodowa jako instytucja gospodarcza 104
- — — system 125
- Gospodarki centralnej i terenowej powiązanie 286
- planowej konieczność 153
- Granica wielkości przedsiębiorstw 119
- Granice centralizacji 131
- posłuszeństwa wobec nakazów 583
- skuteczności prawa 167
- Gra z naturą 142
- Grupa kontrolująca 60
- personelu kierowniczego przedsiębiorstw 19'
- Grup nieformalnych aktywność 523
- — funkcje obronno-rewindykacyjne 523
- — nieuchronność 522
- pracowniczych hegemonia 507
- — powstawanie 504
- — przetasowania 506
- — stabilność 505
- Grupy pracownicze oparte na wspólnych zainteresowaniach 515
- Gwarancja 169
- wykonania umów 77

## H

- Hierarchia celów funkcjonowania przedsiębiorstwa 101, 102
- korzyści materialnych 395
- prestiżu pozycji służbowych 507
- — według stażu pracy 507
- — zawodów i stanowisk 394
- stałości pracy 395
- uznania 210

- ważności jednostek organizacyjnych 407, 408
- wewnątrzzakładowa 507
- władzy 402
- Hierarchiczna struktura celów 587
- Hierarchie społeczne w krajach kapitalistycznych 395
- — — Polsce 395
- Hierarchii społecznych rozchwianie 396, 412
- Historyczna rola przemysłu 171, 197
- Horyzont czasowy 27
- Human relations 40, 473

## I

- Identyfikacja z zadaniami 222
- Identyfikacje grupowe 43
- Impulsy decyzji przedsiębiorstwa 128
- Industrializacja 20
- Indywidualne zaangażowanie 199
- Inercja 131
- Inflacja przepisów prawnych 567
- Informacja 134
- Informacji aparat 126
- Inicjatywa 210
- Inicjatywa gospodarcza 560, 561
- pracownicza 454
- przedsiębiorstw 26, 499
- twórcza załogi 447
- samorządów robotniczych 26
- Inicjowanie wspólnych inwestycji 275
- Innowacja 134
- Innowacji wprowadzanie 510
- Instytucja 97, 120
- gospodarcza 203
- wyodrębniona 106, 120
- Instytucje przedstawicielskie załogi 427
- Instytucji budowa hierarchiczna 94
- człon kierowniczy 106
- krąg zewnętrzny 94, 122
- rzeń 94, 95, 122
- stopień zorganizowania 96
- Integracja celów indywidualnych z zespołowymi 102
- — — i ogólnych 136
- gospodarcza 162
- interesów osobistych i społecznych 257, 528
- — przedsiębiorstw z celami ogólnogospodarczymi 126
- — załogi z zadaniami przedsiębiorstwa 126
- społeczności zakładowych 61
- Intensyfikacja pracy 58

Interes ogólnonarodowy 156  
 — społeczny w stosunkach cywilnoprawnych 319  
 Interesy bieżące 21  
 — długoterminowe 21  
 — — warstwy kierowniczej 21  
 — grupowe 11, 21, 48  
 — jednostkowe 48  
 — obywateli 70  
 — odbiorcy 26, 557  
 — ogólnospołeczne 13, 21, 23  
 — poszczególnych pracowników 11  
 — strony będącej w dobrej wierze 321  
 — warstwy kierowniczej 13  
 Interesów harmonizowanie 61  
 — konsumenta ochrona 160  
 Inwestycje podstawowe 607  
 — uzupełniające 607

## J

Jednolitość zarządzania gospodarką socjalistyczną 117  
 Jednostka gospodarki uspołecznionej 296  
 — organizacyjna 95, 123  
 Jedność własności i władzy 283

## K

Kalkulacja kosztów 250, 253, 254  
 Kalkulacje wynikowe 250  
 Kalkulacji kosztów własnych kontrola 253  
 Kapitalizm państwowy 13, 15, 16, 17, 65  
 Kary umowne 169, 327  
 Kierowania jednolitość 116  
 — spiętrzenie 114, 115, 116  
 Kierownicy płatni 40  
 Kierownicza rola partii w przedsiębiorstwie 468  
 Kierowników przedsiębiorstw typy orientacji 220—221  
 — stronniczość 512  
 Kierunek rozwoju gospodarki socjalistycznej 12  
 — — perspektywicznego 144  
 Kierunki zmniejszania rozpiętości dochodów 555  
 Klasyczna teoria administracji 38, 43  
 Kliki opór przeciwko innowacjom 519  
 — pojęcie 517  
 Klik kształtowanie się 517, 518, 520  
 — naciski 520  
 Kodeks cywilny 152, 156, 313, 568  
 — handlowy z 1934 r. 302

Kodeksu cywilnego normy 302  
 — — przepisy o handlu zagranicznym 316, 317  
 — — zakres podmiotowy 303, 304, 305  
 — — znaczenie dla stosunków cywilnoprawnych 310  
 Kodeks zobowiązań z 1933 r. 302  
 Kojarzenie interesu bieżącego i przyszłego 532  
 Kolektywne formy decyzji 59  
 Komisja rozjemcza 450, 481  
 Kompetencji rozdział 502  
 Kompleksowa ocena działalności przedsiębiorstwa 26, 615  
 Komórka organizacyjna 95, 123  
 Komunistyczny sposób produkcji i podziału 15  
 Komunizm wojenny 12  
 Koncentracja decyzji 554  
 — pionowa 162  
 — tytułów do premii 376  
 Koncepcja jednolitości prawa cywilnego 70  
 — spraw wewnętrznych administracji 600  
 Konferencja samorządu robotniczego 481  
 Konflikt form pracy i życia 177  
 — między zarządzaniem administracyjnym i społecznym 217  
 Konflikty 122  
 — przemysłowe 48  
 Konkurencja a monopol 128  
 — jakości 127  
 — przy pomocy cen 127, 129  
 Kontrakt 51  
 Kontrola 132, 573  
 — bankowa płatności 163  
 — działania 131  
 — kalkulacji kosztów własnych 242  
 — przez zjednoczenie 132  
 — realizacji uchwał samorządu robotniczego 451  
 — socjologiczna 201, 224  
 — społeczna w przedsiębiorstwie 450, 451  
 Kontrola pojęcie prawne 545  
 Kontrowersyjność oczekiwań pracowników 508, 509  
 Kooperacja bierna 230, 234  
 Koordynacja branżowa 88, 161, 273, 293  
 — pozioma 293  
 — regionalna 293  
 — terenowa 88, 90, 270, 613  
 — terenowo-branżowa 277, 293  
 Koordynacji koncepcja kompleksowo-terytorialna 548

— — mieszana 548  
 — — resortowo-branżowa 548  
 Koordynacji pojęcie prawne 545  
 — terenowo-branżowej koszty i efekty 289  
 — układy 548  
 Korelacja wyniku finansowego i cen brutto 238  
 Korelaty atrakcyjności zawodu 396, 397  
 — prestiżu 396, 397  
 Korzyści 48  
 — społecznych maksymalizacja 438, 439, 440  
 Koszty funkcji regulujących i pomocniczych 112—113  
 — materiałowe 230  
 — robocizny 230  
 — własne indywidualne 356  
 — — planowe 245  
 — — przeciętne branżowe 229, 248, 251, 252, 256  
 — — rzeczywiste 245  
 Kosztów własnych i cen rekalkulacja 244, 245  
 — — indywidualnych zróżnicowanie 255  
 — — — kalkulacja 256  
 — — wielkość nominalna 248  
 Kryteria doboru rzeczowych składników przedsiębiorstwa 108  
 — — składników wielostronności 111  
 — odrębności przedsiębiorstw socjalistycznych 117  
 — optymalizacji 34  
 — — działalności przedsiębiorstw 27  
 — organizacji kierownictwa 134  
 — (rodzaje) podziału załogi 403, 505  
 — przyznawania statusu przedsiębiorstwa 108  
 — wielkości przedsiębiorstw 104, 108  
 — wyodrębniania przedsiębiorstw 102  
 Kryterium łączenia przedsiębiorstw 109  
 — maksymalizacji produkcji globalnej 28  
 — optymalizacji przedsiębiorstwa 33  
 — racjonalności 53  
 „Kryzys cen” w ZSRR 19  
 Kształtowanie kadry pracowników 218, 219  
 — postawy wobec pracy 453, 456  
 — — współgospodarza 453  
 — socjalistycznej osobowości pracowników 433  
 Kultura masowa 476  
 Kwalifikacje kadr 537

## L

Legalna forma działalności gospodarczej jednostki 204  
 Limity zatrudnienia 46  
 Ludność dwuzawodowa 180

## M

Maksymalizacja funduszu płac 604  
 — — spożycia 34  
 — — produkcji globalnej 33  
 — — sprzedanej 33, 34  
 — — towarowej 33  
 — zysku 28, 29, 31, 33  
 Małe grupy w zakładach pracy 514, 515  
 Małych grup tworzenie się 514  
 — — wpływy 516  
 — — znaczenie w zakładzie 516  
 Materialne zainteresowanie w podnoszeniu kwalifikacji 611  
 Mechanizm rynkowy 532  
 Mechanizmy hamujące nadmierny wzrost instytucji wyodrębnionych 116  
 Metoda funkcjonalna 559, 560  
 — Monte Carlo 141  
 Mienie osobiste i społeczne 321, 322  
 Miernik syntetyczny 28  
 Mierniki oceny przedsiębiorstwa 27, 554  
 — staranności 584  
 — wolne od zakłócającego wpływu cen 234  
 Mierzenie stopnia zorganizowania instytucji 122  
 Mistrz w przedsiębiorstwie 213, 422  
 Model centralistyczny 530  
 Model dyrektywnego planowania 155  
 — funkcjonowania mechanizmu gospodarczego 153  
 — — przedsiębiorstw 601  
 — gospodarczy 140, 313  
 — mechaniczny 36  
 — planowania radziecki 154  
 — racjonalny 36, 38, 44  
 — systemu naturalnego 36, 37, 44, 63  
 — zakładu pracy 461  
 — zdecentralizowany 530  
 Modele optymalizacyjne 146  
 — równowagi 141  
 Modelu zmiany 153  
 Monopol a konkurencja 128  
 — na rynku 127  
 — wiedzy o stanie gospodarki 561  
 Motywacje pozytywne 53  
 Motywy działania 137  
 — pracy 572



## N

Nadmiar form współpracy 291  
 — kontroli 133  
 — ładu 133  
 Nadmierna centralizacja 22, 23, 26  
 — decentralizacja 23  
 — kontrola społeczna 476  
 — reglamentacja prawna 582  
 Nadwyżka finansowa w cenach 232  
 Nadwyżki wykorzystanie 529  
 Nadzoru pojęcie prawne 545  
 Nagrody 354, 362, 372  
 Nakaz w postaci planu 206  
 Nakazowa forma zarządzania 46  
 Narady wytwórcze 495  
 — — wydziałowe 446, 447  
 Nauki społeczne 544  
 Naukowa organizacja 140, 171  
 Niechęć do awansu 397  
 Nieformalne linie komunikacji 41  
 — mechanizmy kontroli 41  
 Neopaternalizm 473  
 NEP 12, 19  
 Nieprzystosowanie 107  
 Nierówność pozycji 70  
 Niezadowolone z awansu 397  
 Niezawodności miara 125  
 Niezgodność celów 42  
 Normatywy wieloletnie 32  
 Normowanie pracy 367, 368  
 Norm prawnych efektywność 150, 151  
 — — tworzenie 66  
 Normy akceptowane elementarne 51  
 — moralne 199  
 — prawne 67, 70, 77, 150

O

Obniżka kosztów 605  
 Obowiązek dbałości o wzajemne interesy stron stosunku pracy 485  
 — rozwiązania umowy 155  
 — wzajemnej lojalności 152  
 — zapewnienia pracownikom urządzeń socjalnych 494  
 — zawarcia umowy 78, 325, 326  
 — zawierania umów odpłatnych 165  
 Obowiązki przedsiębiorstw kluczowych wobec rad narodowych 274, 275  
 Obrót cywilnoprawny 83  
 — gospodarczy 72  
 — prawny 73  
 — produktów bezpośredni 15  
 — towarowy 15

— uspołeczniony 67, 68, 70, 73, 74, 157, 167, 169  
 Obsługa nabywcy 127  
 Obszar akceptacji 51  
 — swobody działania 45, 54  
 Ocena pracowników odgórną 402  
 — pracy kierownictwa przedsiębiorstwa 374, 579  
 — — przedsiębiorstwa 378, 578  
 Ocen fluktuacja 401  
 — kształtowanie 402  
 Oceny metoda punktowa 378  
 — — wielowskaźnikowa 376  
 Ochrona pracy 464, 465  
 — pracowników 482  
 — trwałości stosunku pracy 482  
 — życia i zdrowia pracowników 491  
 Oddzielenie własności i zarządzania 39  
 Odmowa wykonania polecenia 487  
 Odpowiedzialność kierownika za działanie zespołu 586  
 — za zobowiązania 77  
 Odrębność ekonomiczna przedsiębiorstwa 587  
 Ogólna teoria systemu 44  
 — — układów 96  
 — — zdarzeń 96  
 Ogólnospołeczny cel produkcji 11, 31, 32, 33  
 Ograniczanie dysproporcji płac 365, 366  
 Ograniczenia motywacyjne 43, 47, 48  
 — poznawcze 43  
 — rzeczowe i organizacyjne 45  
 — sprawnościowe i kwalifikacyjne 44  
 — zachowań 44  
 Okres maksymalizacji 29, 31, 32, 35  
 Optimum wielkości 112  
 Optymalizacja decyzji 140, 144  
 — korzyści 47, 51  
 Optymalne rozwiązania 140  
 Optymalnego wzrostu granica 116  
 Optymalności przedział 141  
 Optymalny stopień decentralizacji 130  
 — stosunek specjalizacji i wielostronności 111  
 Organizacja 97, 120  
 — całości złożonej 93  
 — formalna 41, 135, 420, 501, 538, 539, 579  
 — nieformalna 41, 135, 498, 503, 504, 538, 539, 579  
 — pracy 208  
 — procesu produkcyjnego 461  
 — przemysłowa 43  
 — społeczna 498  
 — w znaczeniu atrybutowym 538

— — — rzeczowym 538  
 Organizacje społeczno-polityczne 580  
 Organizacji cel 131  
 — definicje 458  
 — przemysłowej racjonalność 53  
 — równowaga 60  
 Organizacyjna tolerancja 54  
 Organizacyjne decyzje 37  
 — działanie 130  
 Organizatorska funkcja państwa socjalistycznego 70, 549  
 Organy gospodarcze 69, 82, 83  
 Orientacja według planu 127  
 — zbytu 127  
 Osoba prawna 72, 73, 74, 83  
 Osobowość prawna 71, 72, 73, 74, 100  
 Osób prawnych zakres zdolności prawnej 320  
 Ośrodki władzy (decyzji) w przedsiębiorstwie 212, 215, 518  
 Oświadczenie w imieniu przedsiębiorstwa 80  
 — woli 72, 78

## P

„Partmaksimum” 17, 20  
 Paternalistyczny model 474  
 Paternalizm 470, 471, 474, 475  
 Pensje reprezentacyjne 13  
 Personel kierowniczy 17, 443  
 — — przedsiębiorstw 20, 21, 22, 23  
 PERT 141  
 Pion administracji 58  
 — społecznego uczestnictwa 58  
 Plan asortymentowy 231, 260, 261, 263  
 — długoterminowy 35  
 — gospodarczy terenowy 292, 374  
 — optymalny 27  
 — zagospodarowania przestrzennego 274  
 Planowanie finansowo-budżetowe 258  
 — gospodarki narodowej 65  
 — i finansowanie inwestycji 166  
 — napięte 589  
 — optymalne 27  
 — operatywne 159  
 — terenowe 292  
 Planowe kalkulacje kosztów 244  
 Plany pięcioletnie 17  
 — rozwoju rejonów uprzemysławianych 184  
 Pluralizacja życia w ośrodkach wielkomiejskich 475  
 Pluralizm celów 42, 55  
 — interesów 59

— potrzeb 59  
 Płace 13, 15, 17, 19  
 Pochodzenie społeczne 406  
 Podatek obrotowy 232, 236, 246, 258  
 „Podejście konsumpcyjne” 32  
 Podmiotów prawnych kategorie 156  
 Podporządkowania granice 486, 487  
 Podstawowa jednostka organizacyjna 71  
 Podstawowe jednostki gospodarki 68, 126  
 Podział dochodu na płace i zyski 532  
 Podziały funkcjonalne 56  
 — stratyfikacyjne 56  
 Polaryzacja więzi pod wpływem charakteru produkcji 502  
 — — — organizacji formalnej 501  
 — — w ramach grup konfliktowych 501  
 Polecenie służbowe 76  
 Polityka gospodarcza 65, 66  
 — wychowawcza 433  
 Porozumienia branżowe 88, 161, 162, 273  
 — organów administracji gospodarczej 297  
 — terenowe 281  
 — terenowo-branżowe 273, 277  
 Postęp techniczny 29  
 Postępu ekonomicznego miary 374, 375  
 Potrącenia z wynagrodzeń 492  
 Potrzeba awansu 522  
 — stosunków towarzyskich 522  
 — uznania 522  
 — zbiorowej aktywności żywiołowej 522  
 Potrzeb hierarchia 205  
 — skala 205  
 Potrzeby ludności rejonu uprzemysławianego 182  
 — potencjalne 128  
 — pozaprodukcyjne 41  
 — zaspokojone 139  
 Powiązanie gospodarki centralnej i terenowej 286  
 — przedsiębiorstwa z aparatem państwowym 620, 621  
 Pozycja prawna 70, 76, 86  
 — przedsiębiorstwa w gospodarce 547, 548  
 — — — ustroju gospodarczym 620  
 — w społeczeństwie 204  
 Pozycje zawodowe 58  
 Praca jako działalność gospodarcza 208  
 — — uprawnienie pracownika 491  
 — w przedsiębiorstwie 57  
 — — systemie socjalistycznym 204  
 Pracochłonność produkcji przeciętna 231  
 Pracownika obowiązki i uprawnienia 480, 489, 490, 491, 492, 493, 495  
 — rola w przedsiębiorstwie 216

- Pracy bezpieczeństwo 464  
 — bezpłatnej niedopuszczalność 492  
 — funkcja więziotwórcza 501  
 — humanizacja 218  
 — pozarolniczej podejmowanie 179, 188  
 — produkcyjnej teoria 138  
 — wolny wybór 204  
 Prakseologia gospodarcza 98  
 — ogólna 95, 96, 97  
 Prakseologiczny punkt widzenia 98  
 Prakseologizujące ujęcie teorii przedsiębiorstwa 122  
 Prawa ekonomiczne 65, 66, 67  
 — nadużycie 319  
 — przedmiotowe 70  
 Prawna forma przedsiębiorstwa socjalistycznego 619  
 Prawne zasady współpracy gospodarczej 290, 291  
 Prawny charakter planów gospodarczych 75, 76  
 Prawo administracyjne 67, 70, 73, 74, 149, 421, 423,  
 — cywilne 67, 68, 70, 73, 81, 149, 168, 169, 297  
 — do pracy 204  
 — — — trwałości stosunku pracy 493  
 — finansowe 67, 73, 74, 598  
 — gospodarcze 68, 69, 80, 299, 300, 301, 311, 566, 567  
 — jako instrument realizacji polityki gospodarczej 66  
 — — — — zadań politycznych państwa 65  
 „Prawo minimum” Liebiga 121  
 — o stowarzyszeniach 157  
 — podmiotowe 70  
 — pracy 67, 152  
 — prywatne międzynarodowe 317  
 „Prawo przekory” Le Chatelliera-Brauna 116, 121  
 — rolne 73  
 — rzeczowe 302, 324  
 — spółdzielcze 157  
 — typu burżuazyjnego 70  
 Preferencje członków społeczeństwa 143  
 — konsumenta 130  
 — pracowników 440  
 Premie 19, 24, 25, 26, 30, 352, 353, 358, 359, 360, 361, 363, 364, 370, 371  
 Prestiż działalności niezawodowej 478  
 — w społeczności lokalnej 401  
 Proces ekonomiczny 144, 147  
 — industrializacji 171, 172  
 — usamodzielnienia przedsiębiorstwa 581  
 — uspołecznienia 527, 528
- Procesy fuzji 62  
 — identyfikacji ludzi w przedsiębiorstwie 200  
 — przystosowań 62  
 — — ludzi w przedsiębiorstwie 200  
 Produkcja czysta 34, 234, 531  
 — globalna 227  
 — materiałochłonna 25, 28  
 — nieporównywalna 249  
 — porównywalna 249  
 — sprzedana 34, 543  
 — towarowa 18, 227, 261  
 Produkcji towarowej zanik 14, 15  
 Produkt czysty 602  
 — dodatkowy 602  
 — końcowy 34, 35  
 Programowanie liniowe 141  
 Programy organizacyjne 52, 54  
 — sprzeczne 55  
 — typowe dla przedsiębiorstwa 52  
 Przedawnienia termin 329  
 Przedsiębiorca 99, 100, 103, 568, 570  
 Przedsiębiorczość osobista jednostki 204  
 Przedsiębiorstwa autonomia 530, 535, 547  
 — cechy 587  
 — cele 10, 11, 31, 75, 438, 458, 459  
 — definicje 529  
 — działanie przez przedstawicieli 80  
 — ewolucja 530, 531, 533  
 — funkcje 462, 463, 464, 467, 469, 470, 471, 476  
 — konsolidacja 499  
 — indywidualne 64  
 — jako instytucja społeczna 200  
 — — osoba prawna 149, 158  
 — — podmiot administracji gospodarczej 621, 622  
 — — przedmiot analizy socjologicznej 200  
 — jako sieć więzi między ludźmi 500  
 — — system celów 55  
 — — — pozycji 56  
 — — — układ dynamiczny 54  
 — kapitalistyczne 64, 99, 101  
 — socjalistyczne 71, 100, 101  
 — opieka nad jednostkami wojskowymi 469  
 — — — nad szkołami 468  
 — o produkcji jednoasortymentowej 231  
 — — — wieloasortymentowej 231  
 — państwowe 64  
 — — kluczowe 84, 265  
 — — terenowe 84, 265  
 — — w krajach kapitalistycznych 64, 65  
 — pojęcie 72, 530, 539, 575, 580, 597

— powiązanie z otoczeniem zewnętrznym 468  
 — przemysłowego modele 424  
 — — podstawowe formy 64  
 — — rozliczenia z budżetem 84  
 — — zadania 205, 206  
 — rdzeń 123  
 — samodzielność 582  
 — samowystarczalność 582  
 — spółdzielcze 64  
 — subsystemy 58  
 — teorie 529, 530  
 — terenowe 87  
 — usamodzielnienie 582  
 — współpraca ze wsią 469  
 — wyodrębnienie 105, 106, 120, 529, 540, 577, 594  
 — zadania 137, 199, 200, 529  
 Przekazywanie norm i wzorów społecznych 467  
 — składników majątku trwałego 165  
 Przeorganizowanie 131, 139  
 Przepisów inflacja 155  
 Przepisy obowiązujące 307, 310  
 — o gwarancji 332  
 Przystępczość gospodarcza 571, 583  
 Przestrzeń społeczna idealna 400  
 — — optymalna 402  
 Przesunięcia na skalach społecznych 394  
 Przetargi o plan 206  
 Przynależność człowieka do wspólnot 476  
 Przystosowanie się 127, 128, 129  
 PZU 336

## R

Rachunek ekonomiczny 130, 598  
 Racjonalizacja systemu przemysłowego 49  
 Racjonalności ograniczenie 60  
 Rada robotnicza 82, 427, 445, 481  
 — zakładowa 481, 496, 497  
 Rad narodowych czynności organizacyjne 276  
 — — kierownictwo bezpośrednie 267  
 — — komisje 280  
 — — oddziaływanie 267, 273  
 — — organy specjalne 280  
 — — pozycja 268  
 — — stosunek do organów resortowych 265  
 — — uprawnienia 89, 265, 269, 271, 272, 284—291, 613  
 — — współdziałanie 271  
 Rady narodowe 476  
 — — jako organy władzy 281

— — miast wyłączonych 279  
 — — powiatowe 279  
 — — wojewódzkie 278  
 — — narodowej prezydium 273  
 Radziecki system gospodarczy 16, 17  
 Reakcje irracjonalne 49  
 — obronne 501  
 Realizacja uchwał samorządu robotniczego 453  
 Region administracyjno-gospodarczy 288  
 — gospodarczy 293  
 Regulaminy podziału funduszu zakładowego 452  
 — pracy 486  
 Regulowanie gospodarki przepisami 573  
 — zachowań członków społeczeństwa 198  
 Rejestr przedsiębiorstw państwowych 85  
 Rejon uprzemysławiany 174, 175, 176, 183  
 Rekrutacja pracowników 44—45  
 Rentowność 603  
 Reprezentowanie przedsiębiorstwa 81  
 Rezerwowa armia pracy 38—39  
 Rezerwy 125  
 — w planowych kalkulacjach kosztów własnych 241  
 — — przedsiębiorstwach 578  
 Rezerw produkcyjnych ukrywanie 46  
 Rękojmia 169, 332  
 Rodzaje (kryteria) podziału załóg 403, 505  
 Rola dyrektora 223, 224  
 — społeczno-zawodowa 218  
 — — świadomości politycznej 119  
 — zawodowa inżyniera 222  
 Role społeczne 199  
 Roli społecznej pracownika interpretacja 217  
 Rolnictwo w rejonie uprzemysławianym 185, 186  
 Rozbieżność celów 43  
 Rozliczanie się przedsiębiorstw z budżetem 77, 246, 250  
 Rozpiętość plac 18, 431, 555  
 Rozrachunek gospodarczy 71, 72, 77, 154, 166, 553, 564, 597, 598, 601  
 Rozwiązania funkcjonalne 74  
 — optymalne 54, 141, 616  
 — suboptymalne 32  
 Rozwiązanie umowy o pracę 493, 496  
 Ról społeczno-zawodowych kształtowanie się 224  
 — społecznych zróżnicowanie 219  
 Różnorodność podmiotów 149  
 Równowaga dynamiczna 121, 125  
 — dynamicznej struktury organizacyjnej 124

Równowagi modele 141  
 Różnice między przedsiębiorstwem socja-  
 listycznym a kapitalistycznym 211, 212  
 — w poźłomie uposażeń 14  
 Rygory stosunków umownych w obro-  
 cie 170  
 Rynek nabywcy 127  
 — producenta 169, 557  
 Rynku analiza 129  
 Ryzyka dopuszczalność 585  
 Ryzyko 485, 585  
 Rzeczywistość fizykalna 50  
 — społeczna 50

## S

Samodzielność przedsiębiorstwa 77, 80,  
 155, 534, 598, 610  
 — przedsiębiorstw spółdzielczych 102  
 — — zgrupowanych w zjednoczeniu 86  
 Samokontrola 133  
 Samorządność pracowników 481  
 Samorząd robotniczy 81, 82, 211, 426, 437,  
 438, 447, 449, 535, 562, 581, 598  
 — — a jednostki nadrzędne przedsię-  
 biorstw 450  
 — — — zasada jednoosobowego kierow-  
 nictwa 442  
 Samorządu robotniczego inicjatywy go-  
 spodarcze 441  
 — — podporządkowanie administracji 455  
 — — uchwały 442, 444, 451  
 — — „zastępowanie” 444  
 Sankcje wobec personelu kierowniczego  
 452  
 — — pracowników wykonawczych 453  
 Sankcji majątkowych skuteczność 168  
 Sąd społeczny 481  
 Scientific management 38  
 Selekcja pracowników 45  
 Siły napędowe przedsiębiorstwa 552, 553,  
 568  
 — — społeczeństwa socjalistycznego 593  
 — spontaniczne 127  
 — wytwórcze 135  
 Skutki działania 98  
 — nieprzewidywane 95  
 — przewidywane 95  
 Służba społeczna 209  
 Służby ekonomiczno-techniczne 26  
 Socjalistyczne jednostki gospodarcze 64  
 — stosunki pracy 485, 487  
 Socjalistyczny układ klasowy 19  
 Socjalizacja przemysłu 432

Socjologiczna kontrola przedsiębiorstwa  
 224, 225  
 — teoria 36  
 Socjologiczne badania empiryczne 36, 49,  
 414  
 — — szczegółowe 50  
 — — teoretyczne 415  
 — trudności postępu technicznego 510  
 Socjologiczny model przedsiębiorstwa 211  
 524  
 Socjotechnika 524, 525  
 Specjalizacja czynności 134, 135, 144  
 — gospodarstw chłopskich 194  
 Spiętrzenie instancyjne 114, 123  
 — kierowania 123  
 Społeczeństwa socjalistycznego deforma-  
 cja 534  
 — zurbanizowanego przewaga 476  
 Społeczeństwo globalne 199, 200, 205  
 — tradycyjne 171  
 — uprzemysłowione 171  
 Społeczna inspekcja pracy 481  
 — rola pracownika przemysłu 421  
 Społecznego działania wspólne kryterium  
 217  
 Społeczności zakładowej specyfika 506,  
 507  
 Społeczność pracownicza 499  
 Społeczno-zawodowe zróżnicowanie zało-  
 gi 456  
 Społeczny system współzarządzania 426  
 Spory przedumowne 169, 326  
 Sposoby opisu zróżnicowania społecznego  
 410  
 Spółdzielczość pracy 617, 618  
 Spółki wodne 73  
 Sprawność działania 121  
 — — personelu kierowniczego 441, 442  
 — funkcjonowania instytucji 122  
 — techniczna zarządzania 112  
 Sprzeczności interesów w gospodarce  
 państwowej 609  
 — — w warstwie kierowniczej 21  
 — między kierownictwem a załogą 11,  
 575, 579  
 — — przedsiębiorstwem a państwem 23,  
 542, 551, 552  
 — — przedsiębiorstwem a społecz-  
 ństwem 10  
 — rozwiązywanie 23  
 — społeczeństwa socjalistycznego 528, 551  
 — wewnętrzne przedsiębiorstwa 11, 542,  
 552, 582  
 — w przedsiębiorstwie 23

- — zewnętrznych stosunkach przedsiębiorstwa 552
- Sprzedaży prawne definicje 331
- Skarb Państwa 322
- Stawki płac robotników 367
  - podatku obrotowego 605
- Staż pracy 405
- Stopa akumulacji 232
  - wyniku finansowego 233, 237, 239, 240
- Stopień bezpieczeństwa działania przedsiębiorstwa 128
  - centralizacji planów 129
  - skuteczności minimalny 95
  - zaopatrzenia w części rezerwowe 125
- Stosunek między płacami a wydajnością pracy 11
  - robotników do spraw socjalno-bytowych 439
  - umów do planu w Polsce 164
  - — — — ZSRR 163
- Stosunki administracyjnoprawne 70, 297, 564, 598, 599
  - bezumowne 314, 326
  - cywilnoprawne 77, 297, 298, 564, 598
  - ekonomiczne między ludźmi 574
  - gry 47
  - kooperacji 47
  - między celami funkcjonowania 121
  - — kierownictwem a pracownikami 488
  - — przedsiębiorstwami przemysłowymi a handlowymi 159
  - — przemysłem a rolnictwem w rejonach uprzemysławianych 184
  - — warstwami i grupami społecznymi 12
  - — zarządzającymi a zarządzanymi 425
  - podporządkowania i nadrzędności 74
  - pracy w rolnictwie rejonu uprzemysławianego 189
  - prawne 67, 149, 150, 156, 168, 299, 563
  - — między przedsiębiorstwami państwowymi 297
  - produkcji 66, 152
  - przemysłowe oczekiwane i istniejące 418
  - prywatnoprawne 73
  - publicznoprawne 73
  - społeczne wewnątrz przedsiębiorstwa 9
    - — w zakładach pracy 404
  - towarowo-pieniężne 15
  - umowne w obrocie uspołecznionym 155
  - walki 47
  - w przedsiębiorstwie 424
  - wzajemne między grupami pracowniczymi 506
- zewnętrzne przedsiębiorstwa 9
  - zobowiązaniowe pozaumowne 336
  - — w sektorze socjalistycznym 320
- Stosunków przemysłowych demokratyzacja 559
  - — egalitaryzacja 559
  - — formalizacja 559
  - — socjalizacja 559
- Stosunku pracy cechy publicznoprawne 484
  - zobowiązaniowego rozwiązanie 326
  - — zmiana 326
- Stowarzyszenia typu ekspresyjnego 464
  - zarejestrowane i wyższej użyteczności 73
- Struktura agrarna w rejonach uprzemysławianych 187
  - asortymentowa produkcji 28
  - celów i norm zachowań w przedsiębiorstwie 212
  - formalna 41
  - globalna 53
  - kosztów wyrobów 237
  - kwalifikacji pracowników 45
  - nieformalna 41
  - obszarowa gospodarstw rolnych 186, 187
  - organizacyjna 54
  - potrzeb 55
  - pozycji pracowniczych 55
  - procesu 96
  - produkcji 20
  - produktu końcowego 34
  - społeczna zakładu przemysłowego 414
  - władzy w przedsiębiorstwie 200, 448
- Struktury organizacyjne racjonalne 52, 53
  - społecznej egalitaryzacja 399
  - trwałe zmiany 124
  - typowe dla przedsiębiorstwa 52
- Struktur dualizm 42
  - przemysłowych racjonalizacja 61
- Substrat osobowy 75, 80
  - rzeczowy 75
- Symbole społecznego zróżnicowania 408, 409, 410
- Syntetyczny wskaźnik finansowy 228
- System nacisków w przedsiębiorstwach 449
  - niezawodny 126
  - organizacji gospodarki socjalistycznej 12
  - planowania i zarządzania 12, 167
  - płac 355, 356, 362
  - premiowania personelu kierowniczego przedsiębiorstw 24

- pracowników umysłowych z 1964 r. 333
- rad 69
- taryfowy dla pracowników umysłowych 369
- taśmowy 144, 145
- w równowadze 126
- zarządzania gospodarką narodową 67
- Systemu niezawodność 125, 126
- planowania elastyczność 448
- społecznego model funkcjonalistyczny 416
- zarządzania przemysłem zmiany 420
- Sytuacja prawna dyrektora przedsiębiorstwa 80
- — a staż pracy pracownika 482
- — pracowników 483
- — przedsiębiorstwa państwowego 71
- — załogi przedsiębiorstwa 81
- społeczna przedsiębiorstwa 210
- Sytuacje działania 50
- obiektywne 50
- pracownicze 50
- społecznie znaczące 50
- Sytuacyjne wyznaczniki 50, 51

## S

- Średnioroczna wartość zasobów produkcyjnych 34
- Środkami trwałymi dysponowanie 84
- Środki obrotowe 83, 84, 608
- rzeczowe w użytkowaniu przedsiębiorstwa 83
- trwałe 83, 607
- Środków obrotowych rotacja 329
- trwałych przenoszenie 84
- — zbywanie 84
- Świadczenia bezumowne 164

## T

- Tablica gry 142
- Technika zarządzania 113
- Tendencja do wzrostu instytucji wyodrębnionych 116
- Tendencje rozwoju przedsiębiorstw socjalistycznych 577
- autokratyczne 427
- demokratyczne 427
- dezintegracyjne 555
- egalitarne 17
- Teoria akceptacji 38, 51
- gier 141, 142

- interesów 48, 51
- neoklasyczna 141
- organów administracji państwowej 82
- przedsiębiorstwa 435, 527, 528, 534, 537, 538, 593, 620
- systemów 120
- żywiłowego podążania rolnictwa za przemysłem 185
- Terenowe grupy partyjne 469
- zespoły koordynacji branżowej 614
- Treść poleceń kierowników 487
- stosunku pracy kształtowana wolą państwa 483
- — — — — stron 483
- Trzynasta pensja 369, 372

## U

- Uczestnictwo w życiu organizacji 209
- Uczestników koalicja 59
- Udział dostaw z kooperacji biernej 233
- pracowników w zarządzaniu 215
- premii w całości wynagrodzenia 24
- przedstawicieli załogi w organach władzy 469
- — — — — terenowych grupach partyjnych 469
- robotników w działalności samorządu robotniczego 454
- załóg w zysku przedsiębiorstw 612
- związków zawodowych w ustalaniu praw i obowiązków pracowników 487
- Układ 97, 120
- klas i warstw społecznych 9
- Układy czynników oddziałujących na pracowników 57
- Umowy 76, 78, 79, 156, 159, 164, 165, 166, 306, 312, 316, 323, 325, 331, 332, 334, 335
- Uprawnienia do podejmowania decyzji 117, 118
- organów rad narodowych 279
- pracowników 482, 494
- „Urawniówka” 17
- Urlopy 492
- Urzednicy 13, 14
- Uspołecznienie procesu zarządzania 549
- środków produkcji 527, 577
- Ustalanie cen 20
- zasad premiowania robotników 368
- Ustawodawstwo gospodarcze 303
- Uwarstwienie społeczeństwa globalnego 396, 398, 400, 402
- — społeczności pozazakładowych 396
- — zakładowej 402

Uzgodnienia dostaw 325

— i porozumienia 277

## W

Warstwa kierownicza 19, 20, 21, 542

— społeczna 393

Wartość produkcji brutto 228, 229, 230, 231, 233

— — — na jednostkę nakładu pracy 230, 231, 232

— — — w cenach fabrycznych 233

— — — — zbytu 233

Warunki dostaw 157, 158, 165

— ekspancji gospodarczej 588

— instytucjonalne przedsiębiorstwa 10

— ograniczające 7, 28, 31, 32, 33, 34, 531, 532

— reglamentacji prawnej działalności przedsiębiorstw 591

— skuteczności prawa 550

— sprawnego działania 47

— sprawności działania zespołowego 94

— sprzedaży 127

— zarobkowania 204

Wielkość przedsiębiorstwa 115, 131

— zakładu 131

Władzy patologia 407

Własności ogólnonarodowej likwidacja 22

Własność grupowa 10, 11, 22, 23, 533

— kolektywna kapitalistów 9

— ogólnonarodowa 9, 23

— państwowa 9, 17

— prywatna 135

— socjalistyczna 135, 136

— środków produkcji 9, 65

— — — ogólnonarodowa 12, 20

— w znaczeniu ekonomicznym 9, 538, 541, 542, 575, 594

— — — prawny 9, 538, 541, 542, 575, 594

Wnioski i inne formy inicjatywy 277

Wpływ cen na wartość produkcji brutto 231

— organizacji politycznych i społecznych na sytuację pracownika 497

— wielkości przedsiębiorstwa na sprawność zarządzania 114

— zakładu przemysłowego na społeczeństwo w rejonie uprzemysławianym 192

Wskaźnik akumulacji 236

— rentowności 383

Wskaźniki dyrektywne 118, 427, 610, 613

— działalności przedsiębiorstw 227

— planowe 22

— produkcji brutto 227

Wskaźniki produktu czystego 604, 607

— — dodatkowego 604, 606

— syntetyczne 227, 531, 532, 535, 537, 578

— wartościowe 227

— wartości produkcji brutto 228, 235

— wykonania planu 137

— wyniku finansowego 602, 603, 605

— wyspecjalizowane 531

Wspólnota celów 136

— oparta na więzi personalnej 476

Współczynnik asortymentowości 260, 261

Współdziałanie 278

Współpraca i koordynacja gospodarcza 284, 285, 286

Współzarządzanie przedsiębiorstwem 582

Wydajność pracy 58, 456

Wymiana między jednostkami państwowymi 300

Wynagrodzenia nierówność 16, 17

— kierowników 15, 19

Wynagrodzenie w formie pieniężnej 492

— — zależności od charakteru pracy i kwalifikacji 15

— za postęp techniczny i ekonomiczny 612

Wynik finansowy 227, 230, 236, 601

— — jako miernik działalności przedsiębiorstw 602

Wyniki ilościowe w ocenie działalności przedsiębiorstwa 441, 444

Wyniku finansowego czynniki 602

— — dynamika 236

— — forma 606

— — kształtowanie 235

— — ogólne rozmiary 240

— — planowanie 239

— — rozpiętości w branży 255

Wyniku finansowego stopa 230, 232, 241—243, 245—255, 257, 259

Wyodrębnienie organizacyjne 72

Wyrobów materiałochłonność 230, 233, 234

— materiałochłonnych preferowanie 238

— zyskowność 230

Wzrost gospodarczy 20

— znaczenia organizacji formalnych w przemyśle 420

## Z

Zachowania dewlacyjne 46

— organizacyjne 36, 37

— pracownicze 36, 49, 57

— produkcyjne 58

— przemysłowe 50, 51

— racjonalne 49, 63



- rzeczywiste 42, 44
- Zachowań klasyfikacja 42
- kontrola 52
- logika 52
- organizacyjnych partykularyzm 47
- przemysłowych determinanty 43—44
- teoria 44
- znaczenia subiektywne 52
- Zaciąganie zobowiązań 72
- Zadania gospodarcze 205
- instytucji społecznych 202
- polityczne przedsiębiorstwa wobec załogi 468
- przedsiębiorstwa 202, 224, 535, 536
- społeczne przedsiębiorstwa 201
- zjednoczenia 34
- Zadań przedsiębiorstwa interpretacja 207, 217
- społecznych typy 207
- Zainteresowanie materialne 578, 602
- Zakaz wzajemnego kredytowania się przedsiębiorstw 163
- Zakładowe koszty własne 251
- Zakład przemysłowy 54
- Zakładu podzielenie 107
- połączenie 107
- przemysłowego wpływ na społeczeństwo 172, 173, 174, 181, 191, 192, 193, 196
- — — — — stosunki pracy 178
- — — — — strukturę społeczno-zawodową ludności 178, 179, 180
- — — — — środowisko geograficzne 197
- — — — — układy przestrzenne rejonu 196
- — — — — warunki bytowe ludności 195
- — — — — zasoby siły roboczej 178
- Zakłady budżetowe 77
- Zakłócenia w unormowanym trybie działania 214
- Zależności między dyrekcją a organizacjami 215
- — — — — przedsiębiorstwem a otoczeniem zewnętrznym 460
- Załogi produkcyjnej kształtowanie się 182
- Zarządzania centralizacja 16, 17, 22
- decentralizacja 22, 549, 555
- system 266
- układ 265
- Zarządzanie automatyczne 146
- administracyjne 213, 214, 216, 217
- operatywne 211, 324
- społeczne 215, 216, 217
- w modelu centralistycznym 298
- — — — — decentralistycznym 298
- Zasada egalitaryzmu 429
- ekwiwalentności świadczeń stron stosunku pracy 485, 486
- jednolitego funduszu własności państwowej 300, 322
- jednoosobowego kierownictwa 17, 71, 72, 82, 437, 481
- jedności prawa cywilnego 300, 301, 302, 311
- „kontraktu” 38
- maksymalnego zakresu akordowego systemu płac 357
- nieodwracalności przeobrażeń ustrojowych 151
- odpłatności 163
- planowości 152, 153
- podporządkowania pracownika poleceniom pracodawcy 486, 487
- pogłębiania i utrwalańa stosunków socjalistycznych 152
- równości stron 70, 76
- — — — — stosunku pracy 484
- samokontroli i samostanowienia 477
- swobody zawiązywania stosunku pracy 484
- ujęć kompleksowych 54
- wzmoczonej ochrony mienia społecznego 152
- zróżnicowania kryteriów oceny przedsiębiorstw 375
- Zasady ideowo-społeczne i polityczne organizacji socjalistycznego aparatu gospodarczego 151
- normowania pracy z 1949 r. 356
- współżycia społecznego 318
- zachowania się w miejscu pracy 490
- Zaspokajanie potrzeb w sposób zinstytucjonalizowany 476
- Zatrudnienie pozarolnicze 180
- Zawłaszczanie bezpośrednio 15
- pośrednie 9—10, 551, 594
- za pomocą organów ogólnospołecznych 10
- Zdolność do czynności prawnych 72
- prawna 72, 158
- Zespołów pracowniczych rywalizacja 516
- — — — — współpraca 516
- Zgodność rozwoju zakładu głównego i inwestycji towarzyszących 182, 183
- Zjednoczenia kolegium 85, 86
- terenowe 87, 281
- więz z przedsiębiorstwami 547
- zakres działania 85
- z przedsiębiorstwami 85
- Zjednoczenie 84, 85, 131, 134, 160, 546
- wiodące 87, 89, 161, 162

- |  |  |
|--|--|
| Zmiany asortymentowej struktury produkcji 230—231    | Zysk maksymalny 40                     |
| — charakteru pracy 209                               | — roczny 536                           |
| — w organizacji formalnej i nieformalnej 107         | — zakładowy 30                         |
| — — strukturze zarobkowej 430                        | Zysku maksymalizacja 22, 553           |
| — — systemie planowania i zarządzania 170            | — masa 531                             |
| — — zużyciu środków produkcji 249                    | — przyrost 531                         |
| — zadań w ciągu roku 239                             | — stopa 531                            |
| Zmienne formacyjne 418                               |  |
| Znaczenie przedsiębiorstwa w systemie zarządzania 64 | Z                                      |
| Zwalczanie marnotrawstwa 121                         | Źródła konfliktów i niechęci 400       |
| Związek nauk społecznych z ideologią 592             |  |
| — środowiska pracy i domu 461                        | Z                                      |
| Zysk 146, 147, 203, 532, 535, 536, 578, 581, 602     | Złobki i przedszkola 465               |
| — jako kryterium optymalizacji 554                   | Zywiolowe działanie przedsiębiorstw 22 |



## TREŚĆ

Słowo wstępne . . . . .	5
-------------------------	---

### OGÓLNA TEORIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Bronisław Minc — Ekonomiczna teoria przedsiębiorstwa socjalistycznego . . . . .	9
Maria Hirszowicz — Przyczynek do socjologicznej koncepcji przedsiębiorstwa . . . . .	36
Zygmunt Rybicki — Aspekty prawne sytuacji przedsiębiorstwa państwowego w PRL . . . . .	64
Jan Zieleniewski — Przedsiębiorstwo w świetle prakseologii . . . . .	92
Edward Lipiński — Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznych w gospodarce socjalistycznej . . . . .	125

### ZAGADNIENIA ZEWNĘTRZNYCH POWIĄZAŃ PRZEDSIĘBIORSTWA

Stefan Buczkowski — Stosunki prawne przedsiębiorstwa z innymi jednostkami gospodarki uspołecznionej . . . . .	149
Dyzma Galaj — Przedsiębiorstwo jako źródło przeobrażeń społecznych w rejonie uprzemysławianym . . . . .	171
Salomea Kowalewska — Społeczne zadania przedsiębiorstw i ich socjologiczna kontrola . . . . .	198
Janusz Nowicki — Wpływ cen na funkcjonowanie przedsiębiorstw przemysłowych . . . . .	226
Teresa Rabska — Stanowisko rad narodowych wobec państwowych przedsiębiorstw kluczowych . . . . .	265
<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Aleksander Wolter</span> — Kodeks cywilny a obrót uspołeczniony . . . . .	295

### ZAGADNIENIA WEWNĘTRZNYCH STOSUNKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

Wiesław Krencik — System bodźców ekonomicznych w przedsiębiorstwie . . . . .	339
Adam Sarapata — Zakład pracy a uwarstwienie społeczne . . . . .	391
Kazimierz Doktor — Przemiany stosunków społecznych w przedsiębiorstwach w okresie industrializacji . . . . .	414

<i>Józef Balcerek, Leszek Gilejko</i> — Ekonomiczne efekty działalności samorządu robotniczego . . . . .	437
<i>Jolanta Kulpińska</i> — Pozaprodukcyjne funkcje przedsiębiorstwa przemysłowego . . . . .	458
<i>Zbigniew Salwa</i> — Sytuacja prawna pracownika w przedsiębiorstwie . . . . .	480
<i>Aleksander Matejko</i> — Organizacja nieformalna przedsiębiorstwa . . . . .	498

## DYSKUSJA

<i>Włodzimierz Brus</i> . . . . .	527
<i>Andrzej Zalewski</i> . . . . .	535
<i>Jan Zieleniewski</i> . . . . .	537
<i>Stefan Buczkowski</i> . . . . .	541
<i>Zygmunt Rybicki</i> . . . . .	543
<i>Julian Gordon</i> . . . . .	551
<i>Aleksander Matejko</i> . . . . .	556
<i>Jan Topiński</i> . . . . .	561
<u>Aleksander Wolter</u> . . . . .	567
<i>Jan Szczepański</i> . . . . .	568
<i>Ryszard Cheliński</i> . . . . .	574
<i>Witold Warkalło</i> . . . . .	580
<u>Jerzy Sawicki</u> . . . . .	583
<i>Bohdan Gliński</i> . . . . .	587
<i>Lesław Martan</i> . . . . .	590
<i>Bronisław Minc</i> . . . . .	592
<i>Lesław Adam</i> . . . . .	596
<i>Ludwik Bar</i> . . . . .	598
<i>Bronisław Blass</i> . . . . .	601
<i>Adam Chelmoński</i> . . . . .	609
<i>Józef Kaleta</i> . . . . .	610
<i>Bogusław Pelka</i> . . . . .	614
<i>Jan Pietkiewicz</i> . . . . .	616
<i>Teresa Rabska</i> . . . . .	619
<i>Skorowidz rzeczowy</i> . . . . .	623

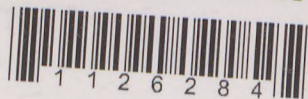








26284 KPiP



1 1 2 6 2 8 4

1126284

PRZED  
SIEBIO  
RSTWO