

DARIUSZ STANDERSKI

<https://orcid.org/0000-0002-2037-2333>

Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego

MACIEJ TYMIŃSKI

<https://orcid.org/0000-0002-7267-4595>

Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego

DYREKTORZY I SEKRETARZE.
RELACJE KIEROWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW
Z REGIONALNYMI WŁADZAMI PZPR
W OKRESIE BOOMU INWESTYCYJNEGO (1971–1974)¹

Zarys treści: Artykuł dotyczy relacji pomiędzy dyrektorami przedsiębiorstw a nadzorującymi ich komitetami wojewódzkimi PZPR w latach 1971–1974. Badanie opiera się na analizie dokumentów czterech komitetów wojewódzkich PZPR (katowickiego, warszawskiego, lubelskiego i Komitetu Warszawskiego). Wychodząc z założeń teorii agencji, zdefiniowano główne problemy i koszty występujące w stosunkach pomiędzy sekretarzami komitetów wojewódzkich i dyrektorami w kontekście relacji pryncypał – agent. Na podstawie analizy zebranego materiału źródłowego autorzy przedstawiają metody wykorzystywane przez dyrektorów przy wyjaśnieniach dotyczących problemów z realizacją projektów inwestycyjnych. Wskazują m.in. na manipulacje informacjami, działania ukryte oraz uwiarygodniające dyrektorów przedsiębiorstw. Autorzy konkludują, że dyrektorzy przedsiębiorstw ponosili znaczące koszty, aby przedstawić swoje działania jako pełne zaangażowanie na rzecz wykonania zleconych im inwestycji oraz planów produkcji. Wzrost liczby realizowanych projektów inwestycyjnych w badanym okresie spowodował wzmoczenie tego typu zachowań.

The content outline: The paper discusses the relations between directors of enterprises and supervising provincial committees of the Polish United Workers' Party in the years 1971–1974. The issue in question is studied on the basis of documents from four provincial committees of the Polish United Workers' Party (Katowickie Province, Warszawskie Province, Lubelskie Province, and the City

¹ Niniejszy tekst został przygotowany przy wsparciu z grantu Narodowego Centrum Nauki nr 2015/19/B/HS4/03233.

of Warsaw). Using the agency theory, the authors distinguish the main problems and costs arising in the relations between secretaries of provincial committees and directors in the context of the principal–agent relationship. The analysis of the assembled source material allows the authors to define the methods used by the directors when explaining difficulties in implementing investment projects. Among these are manipulating data, covert operations, and actions aimed at giving themselves credibility. The authors conclude that the directors took great pains to present themselves as fully committed to meeting the goals in their assigned projects and production plans. The increase of investment projects developed in the discussed period led to intensification of such strategies on the part of enterprise directors.

Słowa kluczowe: Polska Zjednoczona Partia Robotnicza, aparat partyjny, dyrektorzy przedsiębiorstw, Edward Gierek, boom gospodarczy, inwestycje

Keywords: Polish United Workers' Party, party apparatus, enterprise managers, Edward Gierek, economic boom, investments

Wstęp

Edward Gierek w swoich wystąpieniach często posługiwał się sloganem o budowie „drugiej Polski”, która miała być socjalistycznym państwem dobrobytu, krajem otwartym na świat z nowoczesną gospodarką. Pomimo początkowych obietnic, zmiany przez niego wprowadzone nie dotyczyły jednak zasadniczych reform systemu gospodarki nakazowej, a jedynie opierały się na szybkim wzroście wydatków inwestycyjnych mających zmodernizować gospodarkę, wzroście wynagrodzeń i znacznych transferach społecznych. Szybko rosnące fundusze inwestycyjne władze lokowały w rozbudowę i modernizację przemysłu, dróg i kolei, budownictwa mieszkaniowego i ogólnie infrastruktury. Szczyt boomu inwestycyjnego wywołanego polityką Gierka przypadł na pierwszą połowę lat siedemdziesiątych, w szczególności na lata 1972–1974. W następnych latach dynamika wydatków inwestycyjnych spadła, co wiązało się ze stopniowym załamaniem programu i w efekcie wpadnięciem Polski w głęboki kryzys gospodarczy².

Podjęmowanie decyzji inwestycyjnych w ramach gospodarki centralnie planowanej, w której niemal wszystkie przedsiębiorstwa były własnością

² Zob. W. Kuczyński, *Po wielkim skoku*, Warszawa 1981; Z. Fallenbüchl, *Polityka gospodarcza PRL*, London 1980; A. Ząbkiewicz, *Koncepcja zagranicznej polityki kredytowej w Polsce w latach 1970–1980*, Wrocław 1992; M. Bałtowski, *Gospodarka socjalistyczna w Polsce. Geneza – rozwój – upadek*, Warszawa 2009.

państwa, było formalnie przypisane do instytucji rządowych: samego rządu, poszczególnych ministerstw i komisji planowania, a w przypadku małych projektów decyzja należała do lokalnej administracji państwowej (rad narodowych, od 1973 r. wojewodów i urzędów wojewódzkich). Jednak w praktyce proces podejmowania decyzji był o wiele bardziej złożony, niejasno określony, a często nieformalny. Na poziomie regionalnym kluczową rolę zarówno w podejmowaniu decyzji, jak i w nadzorze nad ich realizacją odgrywali sekretarze wojewódzkich komitetów PZPR, sprawujący *de facto* funkcje najwyższej władzy w swoich regionach³.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie relacji pomiędzy dyrektorami przedsiębiorstw a nadzorującymi ich sekretarzami komitetów wojewódzkich, ze szczególnym uwzględnieniem strategii postępowania kierowników zakładów w ramach rozliczania się przed partyjnymi nadzorcami z realizacji zadań stawianych przed ich przedsiębiorstwami. Ze względu na duże znaczenie inwestycji w czasach gierkowskiego boomu początku lat siedemdziesiątych główny nacisk został położony na analizę spraw związanych z realizacją projektów inwestycyjnych i sposoby wykorzystywane przez dyrektorów przy wyjaśnieniach dotyczących problemów z prowadzeniem poszczególnych projektów.

Niniejsza analiza wpisuje się w rosnące zainteresowanie badaniami nad aparatem PZPR. W ostatnich latach ukazało się wiele prac poświęconych różnym szczeblom hierarchii partyjnej, poczynając od władz centralnych, a na komitetach lokalnych kończąc⁴. Na podstawie dokumentów archiwalnych, wywiadów i wspomnień dawnych członków struktur decyzyjnych partii badacze przyglądali się różnym aspektom działalności komitetów i ich liderów. Koncentrowali się na samych komitetach i ich działalności⁵,

³ Zob. opracowanie K. Dąbka ukazujące relacje wewnątrz aparatu partyjno-państwowego za czasów Gomułki i Gierka (tenże, *PZPR – retrospektywny portret własny*, Warszawa 2006), zob. też P. Gasztold, *Towarzysze z betonu. Dogmatyzm w PZPR 1980–1990*, Warszawa 2019, s. 22–43 oraz wspomnienia Z. Rurarza (tenże, *Byłem doradcą Gierka*, Warszawa 1990) i byłego premiera P. Jaroszewicza (tenże, *Przerywam milczenie...: 1939–1989*, Warszawa 1991).

⁴ Zob. np. *PZPR jako machina władzy*, red. D. Stola, K. Persak, Warszawa 2012; *Władza w PRL: ludzie i mechanizmy*, red. K. Rokicki, R. Spałek, Warszawa 2011.

⁵ Zob. np. A. Dudek, *Komitet wojewódzki PZPR jako lokalny ośrodek władzy – na przykładzie Krakowa*, w: *Centrum władzy w Polsce 1948–1970*, red. A. Paczkowski, Warszawa 2003, s. 141–164; A. Pasko, *Kulisy władzy ludowej w województwie białostockim (1948–1956). Organizacja, główne kierunki działania KW PZPR*, Białystok 2002; *Komitet Wojewódzki ogniem władzy ludowej. Studium postaw aktywu partyjnego*, aut. H. Andreasen i in., red. M. Kula, Warszawa 1997; M. Korejwo, *PZPR na Warmii i Mazurach 1948–1990*, Olsztyn 2013; S. Drabik, *Elita polityczna krakowskiej PZPR w latach 1956–1975*, Kraków 2013; A. Boboli, „Przewodnia siła stolicy”. *Komitet Warszawski Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej 1975–1990*, Warszawa 2016.

zmianach personalnych w strukturach władzy⁶, strukturze aparatu partyjnego⁷, procesie decyzyjnym i socjologii systemu sprawowania władzy przez partię⁸, stosunkach partii z Kościołem⁹, wpływie na ruchy społeczne czy relacjach z obywatelami¹⁰. Badacze poświęcili również swoją uwagę wpływowi struktur partyjnych na funkcjonowanie gospodarki, przy czym największe zainteresowanie – co zrozumiałe – budziły centralne władze partyjne i ich wpływ na podejmowanie decyzji ekonomicznych¹¹. Wśród tej mnogości tematów związanych z działalnością PZPR problem wpływu regionalnych struktur partyjnych na gospodarkę był rzadziej podejmowany¹². Co ciekawe, również analizy odnoszące się do wpływu aparatu partyjnego na gospodarkę w pozostałych krajach bloku sowieckiego są raczej rzadkie¹³ i przede wszystkim odnoszą się do gospodarki ZSRS¹⁴. W związku z tym proponowany tekst nie tylko

⁶ Zob. np. M. Szumilo, *Kierownictwo PZPR w latach 1971–1980*, w: *PRL na pochylni (1975–1980)*, red. M. Bukala, D. Iwaneczko, Rzeszów 2017, s. 30–59.

⁷ Zob. A. Friszke, *Próba portretu zbiorowego aparatu partyjnego*, w: *PZPR jako machina władzy...*, s. 55–74.

⁸ Zob. K. Dąbek, dz. cyt.

⁹ Zob. A. Dudek, R. Gryz, *Komuniści i Kościół w Polsce (1945–1989)*, Kraków 2003; B. Fijałkowska, *Partia wobec religii i Kościoła w PRL*, t. 1: 1944–1955, Olsztyn 1999; t. 2, cz. 1: 1956–1963, Olsztyn 2000; t. 2, cz. 2: 1964–1970, Olsztyn 2001.

¹⁰ Zob. np. Ł. Kamiński, *PZPR wobec „Solidarności” – alternatywny scenariusz*, w: *„Solidarność” w imieniu narodu i obywateli*, red. M. Latoszek, Kraków 2005, s. 197–214; J. Kazimierski, *PZPR w województwie katowickim wobec NSZZ „Solidarność” w latach 1980–1982*, Katowice 2014; J. Sadowska, *Sercem i myślą związani z Partią. Związek Młodzieży Socjalistycznej (1947–1976). Polityczne aspekty działalności*, Warszawa 2010.

¹¹ J. Kaliński, *System decyzyjny w sferze gospodarczej*, w: *Centrum władzy w Polsce...*, s. 81–94; M. Jastrząb, *Podejmowanie decyzji ekonomicznych w stalinowskiej Polsce*, w: *Socjalizm w życiu powszednim. Dyktatura a społeczeństwo w NRD i PRL*, red. S. Kott, M. Kula, T. Lindenberg, Warszawa–Potsdam 2006, s. 177–187.

¹² M. Tymiński, *PZPR i przedsiębiorstwo. Nadzór partyjny nad zakładami przemysłowymi 1956–1970*, Warszawa 2001; tenże, *Partyjni agenci. Analiza instytucjonalna działalności lokalnych instancji PZPR w przemyśle (1949–1955)*, Warszawa 2011; *Więcej niż partia. PZPR a polityka, gospodarka i społeczeństwo 1948–1990*, red. A. Dziuba, B. Tracz, Katowice–Warszawa 2017.

¹³ Problemowi wpływu partii na gospodarkę Czechosłowacji fragment swojej monografii poświęcił L. Židek, *Centrally Planned Economies. Theory and Practice in Socialist Czechoslovakia*, London 2019.

¹⁴ W ostatnich latach ukazała się praca poświęcona reakcji lokalnego aparatu na reformę gospodarczą Chruszczowa z początku lat sześćdziesiątych; A. Markevitch, E. Zhuravskaya, *M-form Hierarchy with Poorly-Diversified Divisions. A Case of Khrushchev's Reform in Soviet Russia*, „Journal of Public Economics” 95, 2011, nr 11–12, s. 1550–1560. Na znaczenie aparatu partyjnego w gospodarce sowieckiej zwracali również uwagę badacze we wcześniejszym okresie; zob. np. M. Fainsod, *Smolensk under*

ma szansę uzupełnić wiedzę o relacjach pomiędzy liderami lokalnych struktur partyjnych i dyrektorami przedsiębiorstw w badanym okresie, ale również przyczynić w jakimś stopniu do lepszego zrozumienia znaczenia lokalnych struktur partyjnych w funkcjonowaniu gospodarek centralnie planowanych.

Relacje pomiędzy sekretarzami komitetów wojewódzkich a dyrektorami przedsiębiorstw ulokowanych na ich terenie można opisać zgodnie z założeniami teorii agencji jako związek pomiędzy zwierzchnikiem (pryncypałem) a podwładnym (agentem). W niniejszej analizie, odwołując się do dokumentów z czterech komitetów wojewódzkich (katowickiego, warszawskiego, lubelskiego i z Warszawy), postaramy się zidentyfikować główne problemy występujące w relacjach pomiędzy sekretarzami i dyrektorami (głównie w ich aktywności przy realizacji projektów inwestycyjnych) oraz sposoby uwiarygodniania się przez dyrektorów przedsiębiorstw w oczach partyjnych nadzorców.

Analiza ograniczona jest do pierwszych czterech lat rządów Edwarda Gierka, z dwóch istotnych powodów. Po pierwsze, 1971 był pierwszym rokiem polityki gospodarczej nowego sekretarza, który zaczął pełnić swą funkcję w grudniu 1970 r., przechodząc ze stanowiska I sekretarza KW w Katowicach, następane cztery lata, a szczególnie okres 1972–1974 były okresem największego wzrostu wydatków inwestycyjnych, tzw. boomu inwestycyjnego, a od 1975, szczególnie zaś od 1976 r. dynamika inwestycji zaczęła w widoczny sposób spadać. Drugim powodem są zmiany, które zaszły w połowie 1975 r. w strukturach PZPR. W wyniku reformy administracyjnej liczba województw wzrosła niemal trzykrotnie – do 49, co pociągnęło za sobą analogiczne zmiany w liczbie komitetów wojewódzkich PZPR. W rezultacie dotychczasowe „duże” komitety przestały istnieć, a co za tym idzie nie było możliwości analizowania ich dokumentów. W związku z powyższym przyjęliśmy do analizy okres zamykający się w pełnych latach od 1971 do 1974 r.

Tekst został podzielony na siedem części. W pierwszej omówiliśmy materiały źródłowe wykorzystane w analizie. W drugiej zaprezentowaliśmy zależności łączące dyrektorów przedsiębiorstw i sekretarzy komitetów wojewódzkich. W trzeciej zarysowaliśmy proces nadzoru przedsiębiorstw przez komitety i metody dyscyplinowania podległych dyrektorów. W kolejnej części przedstawiliśmy działania ukryte i manipulowanie informacjami stosowane przez kierowników przedsiębiorstw. W części

Soviet Rule, London 1958; J.S. Berliner, *Factory and Manager in the USSR*, Cambridge (Mass.) 1958; J.F. Hough, *The Soviet Prefects. Local Party Organs in Industrial Decision Making*, Cambridge (Mass.) 1969.

piątej przeanalizowaliśmy działania mające uwiarygodnić dyrektorów w oczach kierownictwa partii w województwie w przypadku problemów z realizacją inwestycji. W części szóstej przeprowadziliśmy analizę trzech przypadków projektów inwestycyjnych prowadzonych w województwie lubelskim: cementowni i Fabryki Obuwia w Chełmie oraz Zakładów Azotowych w Puławach. W ostatniej części na podstawie przeprowadzonej analizy dokonaliśmy próby interpretacji zależności pomiędzy dyrektorami przedsiębiorstw realizujących inwestycje i nadzorującymi ich sekretarzami komitetów wojewódzkich.

Źródła

Prezentowane badanie dotyczy relacji pomiędzy dyrektorami przedsiębiorstw i sekretarzami wojewódzkimi, których zadaniem był nadzór nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw w województwie. W związku z tak nakreślonym przedmiotem analizy najbardziej interesujące są bezpośrednie interakcje pomiędzy dyrektorami i przedstawicielami władz komitetów (I sekretarzem, pozostałymi sekretarzami, ewentualnie kierownikami wydziałów gospodarczych). Z tego punktu widzenia najwięcej materiałów zawierają relacje z posiedzeń egzekutyw badanych komitetów, na których rozpatrywano wykonanie planów gospodarczych lub inwestycyjnych w regionie, ale również omawiano konkretne przypadki i dyskutowano nad problemami poszczególnych zakładów lub projektów. W trakcie tych dyskusji dyrektorzy byli zobowiązani do odpowiedzi na pytania ze strony kierownictwa komitetów i tłumaczenia sytuacji zarządzanych przez siebie jednostek, co przynajmniej w niektórych przypadkach prowadziło do ożywionej wymiany zdań. W rezultacie informacje zawarte w analizowanych materiałach, chociaż dalekie od kompletności, pozwalają na odtworzenie charakteru relacji pomiędzy kierownikami przedsiębiorstw a nadzorującymi ich aparaczkami.

Badanie obejmuje materiały z czterech komitetów wojewódzkich zasadniczo się od siebie różniących: katowickiego, lubelskiego, warszawskiego (województwo warszawskie bez Warszawy) oraz Warszawy (traktowanej w PZPR jako odrębne województwo). Województwo katowickie było najbardziej uprzemysłowionym regionem kraju, Warszawa była centrum administracyjnym, ale również znaczącym ośrodkiem przemysłowym i komunikacyjnym (drugim po województwie katowickim), pozostałe dwa regiony charakteryzowały się mieszaną gospodarką z dużym udziałem rolnictwa. Warto też zaznaczyć, że komitety w Warszawie

i Katowicach były uznawane za najważniejsze, a ich sekretarze zasiadali częstokroć w najwyższych gremiach partyjnych. Tak było w pierwszej połowie lat siedemdziesiątych, gdy Józef Kępa z Warszawy i Zdzisław Grudzień ze Śląska byli zastępcami członka Biura Politycznego KC PZPR. Szefowie pozostałych dwóch komitetów – Piotr Karpiuk i Kazimierz Rokoszewski – nie byli tak mocno usytuowani we władzach partyjnych, będąc jedynie członkami KC PZPR¹⁵.

Analizowane dokumenty obejmują ok. 231 teczek, w których znajdują się protokoły z posiedzeń egzekutywy wraz z załącznikami. Większość protokołów z badanego okresu zachowała się w dobrym stanie, jednak w niektórych latach brakuje pojedynczych egzemplarzy, które zagięły. W ciągu roku odbywało się ok. 25 posiedzeń egzektyw poszczególnych komitetów, przy czym w analizowanym okresie najczęściej spotykała się egzekutywa w Katowicach, której materiały obejmują 114 teczek.

Liczba informacji dotyczących badanych problemów w materiałach z poszczególnych komitetów jest zróżnicowana i zależy w znacznym stopniu od przyjętej w danym Komitecie formuły sporządzania protokołów oraz częstotliwości posiedzeń poświęconych problematyce projektów inwestycyjnych. Z tego punktu widzenia najwięcej interesujących informacji można znaleźć w dokumentach komitetów z Lublina i Warszawy. Forma protokołów sporządzanych w tych komitetach obejmowała dość szczegółowe relacje z przebiegu dyskusji, z przywołaniem wypowiedzi wszystkich jej uczestników. Szczególnie dotyczy to posiedzeń odbywających się w Lublinie. W Komitecie Wojewódzkim w Katowicach przyjęto inną koncepcję sporządzania protokołów, polegającą w znacznym stopniu na sumarycznym sprawozdaniu z przebiegu zebrania, nie zawsze przekazując wszystkie głosy w dyskusji. W związku z tym, pomimo bardzo dużej częstotliwości omawiania spraw gospodarczych, w tym inwestycyjnych, liczba informacji pokazujących relację pomiędzy dyrektorami przedsiębiorstw a kierownictwem partii w województwie jest mniejsza w porównaniu do dwóch wcześniej wspomnianych komitetów. Z kolei Warszawski Komitet Wojewódzki, mimo przygotowywania protokołów w formie zbliżonej do sposobu stosowanego w Warszawie czy Lublinie (choć nie na tym poziomie szczegółowości), zajmował się sprawami projektów inwestycyjnych (i ogólnie gospodarką) zdecydowanie najrzadziej spośród badanych instancji partyjnych. W rezultacie informacji z tego komitetu jest stosunkowo niewiele.

¹⁵ PZPR. *Zjazdy, posiedzenia plenarne Komitetu Centralnego; Władze naczelne oraz I sekretarze Komitetów Wojewódzkich PZPR 1948–1982*, oprac. W. Ciempiel, J. Jakubowski, J. Szczeblewski, Warszawa 1983, s. 145, 148, 159.

Badacze struktur PZPR zwracali wielokrotnie uwagę na niską jakość materiałów pochodzących z zebrań różnych gremiów partyjnych, w tym komitetów wojewódzkich. Jak wskazywali autorzy opracowania poświęconego Komitetowi Wojewódzkiemu w Gdańsku, w pierwszej połowie lat pięćdziesiątych uczestnicy dyskusji, w szczególności przedstawiciele samego komitetu, wypowiadali się w sposób ogólnikowy, nie wnosząc wiele informacji o kierunku działania lokalnych władz partyjnych¹⁶. Ten sam problem występuje w badanych materiałach, chociaż wydaje się, że w mniejszym stopniu niż w przywołanym przypadku KW z Gdańska z pierwszej połowy lat pięćdziesiątych.

Różnica w porównaniu z dokumentami z pierwszej połowy lat pięćdziesiątych wynika ze zmiany sposobu działania organizacji partyjnych, którą można obserwować jeszcze w latach sześćdziesiątych¹⁷. W materiałach z posiedzeń partyjnych mniejszą rolę zaczęły odgrywać sprawy ideologiczne, a same organizacje często występowały w roli rzecznika przedsiębiorstw ze swojego terenu wobec administracji gospodarczej. Jednocześnie nadzór nad działalnością przedsiębiorstw był w mniejszym stopniu związany z realizacją wielkich akcji partyjnych (np. współzawodnictwa), a w większym odnosił się do realizacji zadań postawionych przed zakładami.

Ta tendencja jest jeszcze bardziej widoczna w pierwszej połowie lat siedemdziesiątych, szczególnie w odniesieniu do realizacji projektów inwestycyjnych. Materiały z posiedzeń regionalnych organów PZPR w wielu przypadkach opisują działania nadzorcze, podczas których przedstawiciele partii, administracji gospodarczej i przedsiębiorstw przedstawiali swoje stanowiska dotyczące omawianych spraw. W tym sensie materiały z egzektyw komitetów wojewódzkich zawierają wiele interesujących informacji o przebiegu inwestycji w poszczególnych regionach, niestety ze względu na specyfikę działalności komitetów informacje te nie są systematyczne dla całego procesu realizacji poszczególnych projektów, a najciekawsze dane dotyczą tych spraw, w których pojawiły się największe problemy. Jednocześnie szczegółowość informacji była ściśle związana ze sposobem sporządzania protokołów w poszczególnych komitetach. Z tego względu najbardziej zdawkowe są dane z Katowic, w których protokoły z obrad były najbardziej ogólne, chociaż zaangażowanie samych władz partyjnych w gospodarkę było największe, na co wskazuje częstotliwość spraw poświęconych kwestiom ekonomicznym podczas obrad katowickiej egzekutywy.

¹⁶ *Komitet Wojewódzki ogniwem władzy ludowej...*, s. 247.

¹⁷ M. Tymiński, *Apparatchiks and Enterprises. The Case of the Warsaw Region in 1950–1970*, „Europe-Asia Studies” 72, 2020, nr 8, s. 1277–1304.

Pomimo wskazanej ułomności materiałów partyjnych, podczas dyskusji poświęconych realizacji projektów inwestycyjnych liczba wypowiedzi pokazujących relacje pomiędzy dyrektorami i aparaczkami partyjnymi jest wystarczająca do odtworzenia charakteru zależności pomiędzy obydwiema grupami. Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że wspomniane wyżej zróżnicowanie ilości informacji pomiędzy materiałami z różnych komitetów nie pozwala na dokonanie wiarygodnej analizy porównawczej pomiędzy regionami. Niemniej przeprowadzone badanie umożliwia ustalenie charakterystycznych zachowań w postępowaniu dyrektorów w ich związkach z regionalnymi władzami partyjnymi.

Drugim problemem podnoszonym przez badaczy odnośnie do zawartości dokumentów archiwalnych PZPR jest wskazanie, że nie da się na podstawie tych materiałów pokazać rzeczywistego procesu podejmowania decyzji. Jak pokazały analizy oparte na wywiadach z dawnymi aparaczkami partyjnymi, decyzje były podejmowane poza oficjalnymi gremiami, często na zasadach nieformalnych, poza obiegiem dokumentów¹⁸. W badanych materiałach ten problem jest również zauważalny, jedynie w nielicznych przypadkach są obecne informacje o podjętych decyzjach, częściej jest to wskazanie, jakie decyzje mogą być podjęte. Warto jednak podkreślić, że przynajmniej w części przypadków pojawiają się informacje o rozstrzygnięciach dotyczących spraw gospodarczych lub personalnych odnoszących się do stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach. Te dane – chociaż częściowe – pozwalają na zarysowanie form nadzoru partyjnego nad dyrektorami oraz ukazanie działań dyrektorów przedsiębiorstw w ich relacjach z nadzorującymi ich sekretarzami PZPR w poszczególnych województwach.

Nieformalny charakter wielu decyzji podejmowanych na różnych szczeblach aparatu władzy PRL oraz zaznaczone wcześniej słabości dokumentacji partyjnej powodują, że na podstawie badanych materiałów nie ma możliwości ukazania wszystkich aspektów relacji pomiędzy kierownikami przedsiębiorstw i funkcjonariuszami partii w województwach. Z tych względów trzeba bardzo mocno podkreślić, że przedstawione wyniki wskazują tylko przybliżony obraz badanego problemu, odzwierciedlający jednak rozkład zależności pomiędzy strukturami partyjnymi a nadzorowanymi przez nie przedsiębiorstwami.

¹⁸ Zob. np. K. Dąbek, dz. cyt.

Dyrektorzy a sekretarze: zarys zależności

Relacje pomiędzy dyrektorami przedsiębiorstw a sekretarzami wojewódzkich organizacji partyjnych ustalały nie zasady wywiedzione z istniejących przepisów prawa, a reguły wywodzące się z partyjnych uchwał i rozporządzeń. Gdyby przyjąć jako jedyne zasady obowiązujące w systemie prawnym, to pomiędzy lokalnymi szefami PZPR a dyrektorami przedsiębiorstw nie istniałyby żadne relacje zależności. Zwierzchnikami dla kierowników przedsiębiorstw byłoby jedynie dyrektorzy zjednoczeń i kierownicy nadzorujących je ministerstw, względnie lokalne władze administracyjne w przypadku mniejszych przedsiębiorstw. W rzeczywistości jednak dyrektorzy przedsiębiorstw byli podporządkowani również lokalnym władzom partyjnym: sekretarzom komitetów wojewódzkich, a w przypadku małych zakładów – sekretarzom komitetów powiatowych, miejskich czy dzielnicowych (w dużych ośrodkach miejskich). Charakter tego podporządkowania został ustalony niedługo po przejściu pełni władzy przez PZPR i ostatecznym wprowadzeniu systemu gospodarki nakazowej na wzór sowiecki.

Nadrzędna rola komitetów lokalnych partii nad dyrektorami przedsiębiorstw została opisana w uchwale Sekretariatu KC PZPR z 1950 r.¹⁹ i nie zmieniła się znacząco w następnych dziesięcioleciach. Wojewódzki aparat partyjny miał uczestniczyć w procesie przygotowywania planów gospodarczych oraz był zobowiązany do okresowej kontroli realizacji planów i monitorowania bieżącej działalności gospodarczej. Komitety wojewódzkie miały prawo do kontroli i interwencji we wszystkich jednostkach gospodarczych na swoim terenie (przedsiębiorstwach, spółdzielniach) oraz sprawdzania działalności lokalnej administracji gospodarczej. Sekretarze i ich podwładni z aparatu partyjnego przekazywali zalecenia i wytyczne administracji lokalnej i poszczególnym przedsiębiorstwom. Uchwała z 1950 r. zobowiązywała zarazem kierowników przedsiębiorstw do udzielania wszelkich informacji niezbędnych lokalnym komitetom PZPR. Wreszcie w ramach systemu nomenklatury partyjnej organizacje regionalne, przede wszystkim komitety wojewódzkie, zatwierdzały wszystkich kandydatów na stanowiska kierownicze na swoim terenie. Aparatczycy partyjni mieli również prawo inicjować i zatwierdzać zwolnienia osób ze stanowisk kierowniczych, w tym dyrektorów przedsiębiorstw²⁰.

¹⁹ AAN, Komitet Centralny PZPR, sygn. 237/XXXI-2, Uchwała Sekretariatu KC PZPR w sprawie roli, zadań i uprawnień organizacji partyjnych w kierowaniu życiem gospodarczym, 1950 r., k. 29–31.

²⁰ Zob. M. Tymiński, *Local Nomenklatura in Communist Poland. The Case of the Warsaw Voivodship (1956–1970)*, „Europe-Asia Studies” 69, 2017, nr 5, s. 709–727.

Opisane reguły umiejscawiały sekretarzy komitetów wojewódzkich w roli nadzorcy całej gospodarki w ich regionie, w tym w odniesieniu do przedsiębiorstw i ich dyrektorów.

Charakter tej zależności przypominał relację pryncypał – agent, w której sekretarze komitetów wojewódzkich odgrywali rolę zwierzchnika (pryncypała), a dyrektorzy byli ich podwładnymi (agentami), odpowiedzialnymi za funkcjonowanie przedsiębiorstw²¹. W tej relacji dyrektorzy, jako agenci, posiadali przewagę informacyjną i zdecydowanie większą wiedzę dotyczącą działalności przedsiębiorstwa. Asymetria informacji oddziaływała na korzyść dyrektora-agenta, który mógł ją wykorzystywać dla poprawy sytuacji przedsiębiorstwa lub dla własnych korzyści, nie zawsze zgodnych z interesami sekretarza-zwierzchnika²². Tak skonstruowana zależność prowadzi do pojawienia się tzw. problemów agencji. Chodzi tu o pokusę nadużycia (*moral hazard*), czyli wykorzystanie przez agenta przewagi informacyjnej dla własnych celów, przede wszystkim poprzez działania ukryte (*hidden action*) i zatajanie informacji (*hidden information*). Problemy agencji skutkowały w pojawieniu się kosztów agencji, które musieli ponosić zarówno zwierzchnik (np. monitorując działania podwładnego), jak i podwładny (np. ponosząc koszty uwiarygodnienia swoich działań w oczach zwierzchnika)²³. Dlatego częścią logiki organizacyjnej pryncypałów było dążenie do maksymalizacji kontrolowanego obszaru przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów kontroli²⁴.

Analizując dokumenty komitetów wojewódzkich, można zauważyć występowanie zarówno problemów, jak i kosztów agencji w relacjach pomiędzy sekretarzami i nadzorowanymi przez nich dyrektorami przedsiębiorstw. Sekretarze komitetów wojewódzkich prowadzili działania monitorujące działalność podległych przedsiębiorstw, kontrolując wykonywanie zadań planowych nałożonych na zakłady czy sprawdzając realizację projektów inwestycyjnych. Z drugiej strony dyrektorzy ukrywali część swoich działań lub przekazywali niepełne informacje, manipulując partyjnymi zwierzchnikami, a jednocześnie, żeby utrzymać swoje

²¹ O głównych założeniach teorii agencji zob. K.M. Eisenhardt, *Agency Theory. An Assessment and Review*, „Academy of Management Review” 14, 1989, nr 1, s. 57–74.

²² M.C. Jensen, C.W. Smith Jr., *Stockholder, Manager, and Creditor Interests. Applications of Agency Theory*, w: *A Theory of the Firm. Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, red. M.C. Jensen, Cambridge (Mass.)–London 2003, s. 140–145.

²³ Zob. M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 3, 1976, nr 4, s. 305–360.

²⁴ Zob. E. Adamowicz, *Struktura podmiotowa gospodarki a mechanizm jej funkcjonowania*, Warszawa 1991, s. 65; J. Staniszkis, *Ontologia socjalizmu*, Warszawa 1989, s. 30–32.

stanowisko, musieli ponosić koszty uwiarygodniania swoich poczynań. Tego typu działania przypominają zachowania różnych szczebli systemu gospodarczego (ministerstw, zjednoczeń, przedsiębiorstw) w ramach przetargu planistycznego, co Ewa Balcerowicz określała jako „manipulowanie organizacjami z sąsiednich szczebli hierarchii za pomocą nadawanych informacji”²⁵.

Część badaczy wskazywała, że problemy występujące w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wiązały się z brakiem samodzielności dyrektorów i w rezultacie zanikiem kontroli wewnętrznej: „Brak kontroli wewnętrznej to skutek wieloletniego, nadmiernego ograniczenia samodzielności organizacji gospodarczych. System nakazowo-rozdzielczy zwalnia kierownictwo przedsiębiorstwa z odpowiedzialności, a tym samym zanika autentyczne zapotrzebowanie na kontrolę wewnętrzną”²⁶. Ograniczenie samodzielności i osadzenie w hierarchicznym systemie zarządzania istotnie wpłynęło na sposób działania kierowników przedsiębiorstw i można w tym widzieć jedno z głównych źródeł ich strategii działania, jednak trudno się zgodzić z twierdzeniem o zwolnieniu dyrektorów z odpowiedzialności. Funkcjonowanie w ramach złożonego systemu zależności powodowało odmienny niż w przedsiębiorstwach gospodarki rynkowej sposób zdefiniowania zakresu odpowiedzialności, który przypominał raczej pozycję menedżerów średniego i niższego szczebla w wielkich zhierarchizowanych korporacjach²⁷.

Takie usytuowanie przedsiębiorstwa i jego dyrektora prowadziło do wielu zachowań nieformalnych w relacjach ze zwierzchnikami, na co wskazywali już badacze gospodarki planowej w latach osiemdziesiątych. Jak podsumowywała te spostrzeżenia Krystyna Bolesta-Kukulka: „Z prac tych wylania się obraz systemu niekonsekwentnego, zdominowanego przez arbitralność centrum partyjnego, brak jasnych praw i reguł gry, przepelnionego nieustannym przetargiem o środki i wielkość zadań planowych [...] zafałszowanymi sprawozdaniami, całkowitym brakiem kryteriów ekonomicznej racjonalności w decyzjach wszystkich uczestników tej gry”²⁸. Jednocześnie – jak wskazywał János Kornai – decyzje inwestycyjne (czy szerzej finansowe) nie zależały

²⁵ E. Balcerowicz, *Przetarg planistyczny: mechanizm i skutki społeczno-gospodarcze*, Warszawa 1990, s. 43.

²⁶ B. Gliński, *Zarządzanie w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1985, s. 249.

²⁷ M. Tymiński, *Managers in the Command Economy. Case Studies from Poland, 1956–1970*, „Business History”, <https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1687686> (19 XI 2019).

²⁸ K. Bolesta-Kukulka, *Gra o władzę a gospodarka. Polska 1944–1991*, Warszawa 1992, s. 114.

od kryteriów ekonomicznych, a były konsekwencją szeroko rozumianych uwarunkowań politycznych²⁹. Problemy te badano przede wszystkim w kontekście relacji pomiędzy różnymi szczeblami administracji gospodarczej, do tej pory nie były one jednak raczej analizowane w odniesieniu do relacji pomiędzy kierownikami przedsiębiorstw a funkcjonariuszami partyjnymi nadzorującymi w ramach swoich obowiązków regionalną gospodarkę.

Nadzór i jego konsekwencje³⁰

Badane komitety wojewódzkie – zgodnie z wytycznymi centralnych władz partyjnych – prowadziły nadzór działalności przedsiębiorstw na wszystkich polach ich aktywności. Realizacja projektów inwestycyjnych była w analizowanym okresie jedną z najistotniejszych spośród spraw budzących zainteresowanie instancji partyjnych. Niemniej jednak pomiędzy badanymi komitetami istniały wyraźne różnice w poziomie zaangażowania w monitorowanie realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych. Spośród czterech komitetów największą aktywność wykazywało kierownictwo Komitetu Wojewódzkiego w Katowicach z jego I sekretarzem Zdzisławem Grudniem i odpowiedzialnymi za gospodarkę sekretarzami Tadeuszem Pyką, a po jego odejściu do rządu Zdzisławem Legomskim, który wcześniej pełnił funkcję kierownika Wydziału Przemysłu KW. Aktywność ta przejawiała się przede wszystkim w tworzeniu specjalnych komisji badających wykonanie poszczególnych projektów, na czele których stawali Pyka lub Legomski. Komitet z Katowic w działaniach kontrolnych wykorzystywał też w największym stopniu podległe komitety (powiatowe i miejskie) PZPR oraz lokalną administrację państwową w województwie (z reguły przewodniczenie pracom rezerwując dla Pyki lub Legomskiego). Odzwierciedleniem aktywności władz partyjnych w Katowicach była największa liczba spraw dotyczących inwestycji dyskutowanych podczas obrad egzekutywy w latach 1971–1974 (72) w porównaniu do pozostałych analizowanych komitetów (w pozostałych trzech w sumie 66).

²⁹ J. Kornai, *Wzrost, niedobór, efektywność. Makrodynamiczny model gospodarki socjalistycznej*, tłum. Z. Wiankowska, Warszawa 1986, s. 50–53.

³⁰ Podrozdział poświęcony nadzorowi nad realizacją projektów inwestycyjnych został oparty na rozszerzonej analizie aktywności badanych komitetów w ich funkcjach nadzorczych; M. Tymiński, *Provincial Apparatchiks as Investments' Supervisors. The Case of the Polish 'Economic Boom' in the Early 1970s*, zaakceptowany do publikacji w „Europe-Asia Studies”.

Aktywność pozostałych badanych instancji wojewódzkich PZPR była w tym zakresie niższa, co nie oznacza, że nie wywiązywały się one z obowiązku kontrolowania realizacji projektów inwestycyjnych na swoim terenie (może z wyjątkiem Warszawskiego Komitetu Wojewódzkiego, który przejawiał ograniczone zainteresowanie inwestycjami). Jednak charakterystyczna dla pozostałych komitetów – w przeciwieństwie do katowickiego – jest zmniejszająca się z upływem czasu liczba spraw dotyczących inwestycji, problemy w ich realizacji największe zainteresowanie sekretarzy w Warszawie, Lublinie i na Mazowszu wzbudzały w 1971 i 1972 r., podczas gdy w Katowicach przez cały badany okres liczba poruszanych tematów z roku na rok rosła. Trzy komitety (poza katowickim) wykorzystywały też mniejszy wachlarz sposobów monitorowania projektów inwestycyjnych, przykładowo w Warszawie Józef Kępa poza pracami odpowiednich wydziałów KW (przede wszystkim przemysłu i budownictwa) chętnie korzystał z prac mieszanych zespołów kierowanych przez przedstawiciela egzekutywy (przewodniczącym jednego z nich był szef Komitetu Dzielnicowego na Woli Marian Chruszczewski), z kolei w Lublinie sekretarz Piotr Karpiuk (poza wydziałami komitetu) zlecał często czynności monitorujące lokalnej administracji państwowej, która miała przedstawiać wyniki swoich działań władzom komitetu.

Efekty działań nadzorczych były podstawą do rozliczenia dyrektorów przedsiębiorstw z realizacji przez nich projektów inwestycyjnych: jako inwestorów lub wykonawców. Zbyt duża liczba uchybień, niedostateczne wykonanie zadań czy znaczące opóźnienia mogły być podstawą do zwolnienia dyrektora przedsiębiorstwa. Wprawdzie formalnie podlegał on swoim zwierzchnikom w ramach administracji gospodarczej (zjednoczeniom, ministerstwom) czy administracji lokalnej (urzędom rad narodowych, a od 1973 r. urzędom wojewódzkim), to jednak ze względu na reguły systemu nomenklaturowego realne kompetencje w tym względzie należały do przedstawicieli aparatu PZPR, przede wszystkim sekretarzy komitetów wojewódzkich.

Tego typu niebezpieczeństwo dla pozycji dyrektorów było całkiem realne, na co wskazują informacje zawarte w dokumentach wszystkich analizowanych komitetów. Przedstawiciele tych instancji wysyłali jednoznaczne komunikaty, że niewykonanie zadań nałożonych na poszczególne przedsiębiorstwa może skutkować zwolnieniem jego kierownictwa (a w efekcie załamaniem kariery). W 1971 r. sekretarz komitetu z Katowic Gerard Kroczek „wskazał na szereg typowych uchybień w pracy przedsiębiorstw budowlanych i budowlano-montażowych postulując analizę pracy niektórych z nich (najgorszych) i wyciągnięcie wniosków

organizacyjno-kadrowych”³¹. W tym samym roku sekretarz Komitetu Warszawskiego Jerzy Łukaszewicz informował, że „ostatnio zostały dokonane zmiany na stanowiskach dyrektorów zjednoczeń [budownictwa – D.S., M.T.]. Aktywną politykę kadrową trzeba prowadzić nadal”³², a na początku 1974 r. Józef Kępa ostrzegwał, że w przedsiębiorstwach, które nie wykonują swoich zadań, „należy zmieniać kierownictwo. Dotyczy to przede wszystkim Zakładów »Elwa«”³³. W Warszawskim Komitecie Wojewódzkim w 1972 r. jego I sekretarz Kazimierz Rokoszewski jednoznacznie stwierdzał, że: „Wydziały WKW oraz KP muszą konsekwentnie rozliczać kadrę kierowniczą przedsiębiorstw. W tych sprawach nie będziemy stosować żadnych ulg”³⁴. Kierownictwo komitetu z Lublina formułowało podobne ostrzeżenie, sekretarz komitetu ds. ekonomicznych Henryk Świdorski w 1972 r. zaznaczał, że „należy się zastanowić nad kadrą kierowniczą tych przedsiębiorstw, które planów nie wykonują”³⁵, a 2 lata później szef komitetu Piotr Karpiuk stwierdzał, że „należy dokonać szczegółowej analizy kierownictw przedsiębiorstw budowlanych (nie tylko dyrektorów, ale również kierowników wydziałów i budów), które słabo realizują swoje zadania”³⁶. Większość tych ostrzeżeń była formułowana w specyficznej nowomowie partyjnej, niewskazującej wprost na możliwość dymisji, jednak dyrektorzy uczestniczący w posiedzeniach egzekutywy, wobec których były wypowiedzane te groźby, musieli jednoznacznie rozumieć rzeczywisty sens tych wypowiedzi.

Na realne zagrożenie zwolnienia wskazują przypadki opisane w dokumentach z komitetów w Warszawie i Lublinie. W 1972 r. I sekretarz Józef Kępa wprost stwierdzał, że: „Przedsiębiorstwo »Budomontaż«

³¹ Archiwum Państwowe w Katowicach (dalej: APK), Komitet Wojewódzki PZPR w Katowicach (dalej: KWK), sygn. 587, Informacja ws. przebiegu realizacji inwestycji szczególnie ważnych dla gospodarki narodowej, 25 V 1971 r., k. 9.

³² Archiwum Państwowe w Warszawie (dalej: APW), Komitet Warszawski PZPR (dalej: KW), sygn. 278, Plan rozmieszczenia wielorodzinnego budownictwa mieszkaniowego na lata 1971–1975, oraz programach rozwoju mocy przedsiębiorstw Zjednoczenia Budownictwa „Warszawa” i Zjednoczenia Przedsiębiorstw Budownictwa Komunalnego, 22 V 1971 r., k. 218.

³³ APW, KW, sygn. 300, Informacja o wykonaniu zadań m-ca stycznia w przemyśle i budownictwie, 9 II 1974 r., k. 116.

³⁴ APW, Warszawski Komitet Wojewódzki PZPR (dalej: WKW), sygn. 265, Informacja o wynikach gospodarki województwa za 6 m-cy 1972 r., 7 VIII 1972 r., k. 173.

³⁵ Archiwum Państwowe w Lublinie (dalej: APL), Komitet Wojewódzki PZPR w Lublinie (dalej: KWL), sygn. 341, Informacja o realizacji planu inwestycyjnego za 7 miesięcy br., 24 VIII 1972 r., k. 160.

³⁶ APL, KWL, sygn. 372, Ocena realizacji zadań planu gospodarczego i budżetu województwa za III kwartały 1974 r., 16 X 1974 r., k. 11.

należy wzmocnić kadrowo”³⁷, a 2 lata później w podobnym tonie wypowiedział się o zmianach w kierownictwie tego samego przedsiębiorstwa kierownik Wydziału Budowlanego KW Janusz Barcz: „[kwestia – D.S., M.T.] pozostawienia lub zmiany dyrekcji w tym przedsiębiorstwie wyjaśni się w ciągu najbliższego tygodnia”³⁸. Lepiej opisana w dokumentach z Lublina jest sprawa dyrektora Puławskiego Przedsiębiorstwa Budownictwa Przemysłowego (PPBP), które w 1973 i 1974 r. realizowało modernizację Zakładów Azotowych w tym mieście. W opinii sekretarza ekonomicznego KW Henryka Świderskiego bezpośrednio odpowiedzialnym za opóźnienia w realizacji tej inwestycji był dyrektor Eugeniusz Praczuk, w związku z tym sekretarz wskazał „na potrzebę wzmocnienia kadrowego PPBP i poinformował, że tow. Praczuk ma również trudności w kierowaniu tym przedsiębiorstwem”³⁹. Dyrektora uratowało chwilowo wsparcie ze strony I sekretarza KW Piotra Karpiuka: „w sprawie tow. Praczuka nie należy jeszcze podejmować decyzji a powiedzieć mu w Wydziale, że dajemy mu szansę do 22 lipca”⁴⁰. Jednak najwyraźniej nie wykorzystał danej mu szansy, bo już pół roku później Świderski „poinformował o zmianach na stanowiskach dyrektorów: Radzyńskiego Przedsiębiorstwa Budownictwa i Puławskiego Przedsiębiorstwa Budownictwa Przemysłowego”⁴¹.

Manipulacje informacjami i działania ukryte

Zagrożenie zwolnieniem w razie złych wyników przedsiębiorstwa było motywem do podejmowania działań mających charakter ukrywania prawdziwych informacji bądź działań ukrytych przed wiedzą partyjnych zwierzchników. Najwięcej danych odnoszących się do tego typu spraw dotyczy nie realizowania projektów inwestycyjnych, a wykonania zadań planowych. Najczęściej pojawiającym się sposobem ratowania zakładu przed niewykonaniem planu była korekta tego ostatniego w dół bez informowania o tym władz lokalnej partii. Kierownictwa komitetów

³⁷ APW, KW, sygn. 286, Ocena realizacji inwestycji przemysłowych w Warszawie, 19 II 1972 r., k. 94.

³⁸ APW, KW, sygn. 302, Ocena wykonania zadań I kwartału w przemyśle, budownictwie i drobnej wytwórczości, 20 IV 1974 r., k. 2.

³⁹ APL, KWL, sygn. 363, Informacja o realizacji zadań inwestycyjnych w 1973 r. i wnioski na 1974 r., 7 III 1974 r., k. 137.

⁴⁰ Tamże, k. 139.

⁴¹ APL, KWL, sygn. 372, Ocena realizacji zadań planu gospodarczego i budżetu województwa za III kwartały 1974 r., 16 X 1974 r., k. 6.

wojewódzkich traktowały takie działania jako wymierzone przeciw swoim uprawnieniom nadzorczym. Jak mówił w 1973 r. I sekretarz Komitetu Warszawskiego Józef Kępa: „Nienormalne są fakty korygowania w dół bez informowania o tych faktach instancji partyjnych. Z takimi dyrektorami trzeba się rozstać bez względu na stanowisko Zjednoczenia”⁴². Stanowcza reakcja Kępy była efektem informacji o powtarzających się praktykach korygowania zadań planowych w Warszawie. W efekcie działań komitetów dzielnicowych miesiąc później ich sekretarze informowali o podjętych w tej sprawie działaniach, w tym na Ochocie: „Za wprowadzenie korekt do planu bez wiedzy KD ukarano naganą dyrektora »Zelmotu« [...] i odwołano ze stanowiska dyr. »Wamelu«”⁴³ oraz na Woli: „W czerwcu dyrekcja Zakłady im. L. Waryńskiego bez zgody Komitetu Dzielnicowego dokonała rewizji planu. Korekta nie została uznana. Niewykonanie planu przez zakład równać się będzie zdjęciu całej dyrekcji”⁴⁴. Tego typu praktyki nie były charakterystyczne tylko dla zakładów warszawskich, zdarzały się również w pozostałych województwach, jak np. w Zakładach Azotowych w Puławach i Hucie w Lubartowie w województwie lubelskim w 1972 r.⁴⁵ czy w zakładach w województwie warszawskim, na co wskazuje zalecenie władz odnośnego komitetu, żeby ustalić przedsiębiorstwa, które „zaniżają plany z przyczyn subiektywnych”⁴⁶.

Korekta planu, chociaż w wymienionych wypadkach przeprowadzona bez wiedzy lokalnych władz partyjnych, nie była sprzeczna z przepisami i dokonywano jej za zgodą zwierzchników ze zjednoczenia lub ministerstwa. Najprawdopodobniej w wymienionych przypadkach doszło do zмовy pomiędzy dyrektorami przedsiębiorstw a kierownictwami poszczególnych zjednoczeń. Dzięki temu zarówno przedsiębiorstwa, jak i zjednoczenia miały wykonane zadania narzucone przez centralnego planistę. Jednak z punktu widzenia lokalnych władz partyjnych sytuacja mogła wyglądać inaczej, i o ile w zjednoczeniu braki jednego zakładu mógł nadrobić inny, o tyle w regionie niższa produkcja była (szczególnie

⁴² APW, KW, sygn. 297, Ocena wykonania planu półrocznego przez stołeczny przemysł i budownictwo, 18 VII 1973 r., k. 159.

⁴³ Tamże, Wykonanie zadań za 7 miesięcy ze szczególnym uwzględnieniem lipca, 18 VIII 1973 r., k. 247.

⁴⁴ Tamże, k. 249.

⁴⁵ APL, KW, sygn. 357, Informacja o dochodzeniu do projektowanych zdolności produkcyjnych zakładów i obiektów przemysłowych w okresie lat 1971–1972 i I półroczu br., 20 IX 1973 r. k. 11.

⁴⁶ APW, WKW, sygn. 278, Wnioski z realizacji zadań w przemyśle i usługach w III kwartale i po dziewięciu miesiącach br. oraz zabezpieczenie wykonania planu na 1974 r., 28 X 1974 r., k. 236.

gdy dotyczyło to wielu przedsiębiorstw) wyraźniej widoczna, stąd irytacja Józefa Kępy na coraz częstsze praktyki korygowania zadań w 1973 r. Nie zawsze było to związane z rzeczywistymi problemami przedsiębiorstw, na co wskazują informacje z końca następnego roku: „Egzekutywa przestrzega przed korygowaniem zadań planowych z jednoczesnym podejmowaniem dodatkowej produkcji. Tak przyjęte zobowiązania przynoszą tylko szkodę ośmieszając ideę dodatkowych zobowiązań”⁴⁷. Taki komunikat egzekutywy wskazuje, że w regionie mogło być o wiele więcej niekonsultowanych zmian planu niż zarejestrowano w oficjalnych dokumentach.

Manipulacje informacjami przekazywanymi do komitetów wojewódzkich nie ograniczały się do nieinformowania o korektach planów. Dyrektorzy przedsiębiorstw podejmowali działania, które – w przeciwieństwie do korekt planu – były wprost niezgodne z obowiązującymi regułami. Wskazuje na to ostrzeżenie wypowiedziane przez Kępę w kwietniu 1973 r.: „W razie stwierdzenia fałszowania wyników dyrektorzy będą zdejmowani ze stanowisk i usuwani z partii”⁴⁸. Na praktykę wykonywania planu po terminie zwracał uwagę sekretarz ekonomiczny katowickiego KW Zdzisław Legomski: „w Dąbrowskiej Fabryce Obrabiarek i F[abryce] U[rządzeń] M[echanicznych] »Poręba« w miesiącu sierpniu zaliczono do produkcji towarowej 6 wiertarko-frezarek wartości 18,8 mln zł., których montaż dokonywany był jeszcze w drugiej połowie września”⁴⁹. O praktyce odwrotnej, mającej na celu ukrycie wytworzonej już produkcji na później lub kamuflowania rezerw, świadczą wypowiedzi sekretarza Komitetu Warszawskiego Witolda Drylla z 1972 r., że „należy zapobiegać ukrywaniu produkcji na następne okresy”⁵⁰ oraz I sekretarza WKW Kazimierza Rokoszewskiego: „celem zapobieżenia ukrywaniu rezerw produkcyjnych przez kierownictwa zakładów – dać dyrektywę, aby zakładowe organizacje partyjne wzięły udział zarówno w podsumowaniu tegorocznych wyników, jak i w tworzeniu planów produkcyjnych na rok 1973”⁵¹.

⁴⁷ APW, KW, sygn. 305, Ocena wykonania zadań listopada br. w przemyśle, budownictwie i przemyśle terenowym, 7 XII 1974 r., k. 191.

⁴⁸ APW, KW, sygn. 295, Ocena wykonania zadań w przemyśle i budownictwie warszawskim w I kwartale 1973 r., 14 IV 1973 r., k. 29.

⁴⁹ APK, KWK, sygn. 690, Ocena wyników społeczno-gospodarczych w woj. katowickim za listopad i 11 miesięcy 1974 r., 9 XII 1974 r., k. 4.

⁵⁰ APW, KW, sygn. 288, Informacja o wykonaniu zadań gospodarczych I kwartału 1972 r. w przemyśle i budownictwie warszawskim, 8 IV 1972 r., k. 5.

⁵¹ APW, WKW, sygn. 267, Informacja o realizacji zadań w przemyśle uspołecznionym woj. warszawskiego, 23 XI 1972 r., k. 180.

Przytoczone przypadki działań ukrytych i manipulowania informacjami dotyczyły przede wszystkim realizacji planów produkcyjnych przez przedsiębiorstwa. Niemniej podobne działania miały również miejsce przy realizacji projektów inwestycyjnych w badanym okresie. W 1972 r. dyrektor Zjednoczenia Budownictwa „Warszawa” Zbigniew Kozakiewicz zwracał uwagę na proceder występujący przy zawieraniu umów na realizację projektów inwestycyjnych: „Istnieje niebezpieczeństwo niewykonania planu inwestycyjnego, np. Wytwórnię Wód Gazowanych przejmuje trzeci z rządu wykonawca nie gwarantując wykonania, [...] przy zawieraniu umów [z góry – D.S., M.T.] zakłada się nieterminowe ich wykonanie”⁵². Z kolei w następnym roku I sekretarz Józef Kępa zwracał uwagę, że: „W hali »K« Fabryki Wyrobów Precyzyjnych, która już przecież była uroczyście oddana do użytku, dach i drogi robią do tej pory”⁵³, co ciekawe, półtora roku wcześniej podczas obrad egzekutywy sekretarz informował, że: „Wykonawca hali »K« w Fabryce Wyrobów Precyzyjnych im. Świerczewskiego złożył zobowiązanie I Sekretarzowi KC o skróceniu cyklu budowy i to winno być dotrzymane”⁵⁴. Można zatem domniemywać, że wykonawca dotrzymał zobowiązania złożonego Edwardowi Gierkowi, uroczyście zamykając inwestycje, chociaż w rzeczywistości do jej dokończenia trzeba było jeszcze skończyć zadanie budowanej hali.

Niewielka liczba informacji o działaniach ukrytych czy manipulacji informacjami przy planowaniu i realizacji inwestycji nie musi świadczyć o tym, że nie były one prowadzone, lecz raczej o tym, że nie zostały odnotowane lub że nie były przedmiotem rozmów w trakcie posiedzeń egzekutywy. Pośrednio mogą o tym świadczyć dwie wypowiedzi kierownika Wydziału Budownictwa w Komitecie Wojewódzkim w Lublinie Józefa Suchoraba. W 1973 r. wskazywał on na „występujące zjawiska naciągania założeń przy staraniach o inwestycje”, co następnie powodowało „kłopoty z osiągnięciem planowanego poziomu produkcji”⁵⁵, a kilka miesięcy później, w 1974 r., stwierdzał, że „na szeregu obiektach stopień przygotowania jest niepełny, ale z drugiej strony wszystkim zależy

⁵² APW, KW, sygn. 286, Ocena realizacji inwestycji przemysłowych w Warszawie, 19 II 1972 r., k. 94.

⁵³ APW, KW, sygn. 297, Ocena wykonania planu półrocznego przez stołeczny przemysł i budownictwo, 18 VII 1973 r., k. 160.

⁵⁴ APW, KW, sygn. 284, Informacja na temat zabezpieczenia terminowej realizacji inwestycji szczególnie ważnych dla gospodarki narodowej, 13 XI 1971 r., k. 8.

⁵⁵ APL, KWL, sygn. 357, Informacja o dochodzeniu do projektowanych zdolności produkcyjnych zakładów i obiektów przemysłowych w okresie lat 1971–1972 i I półroczu br., 20 IX 1973 r., k. 9.

na umieszczeniu ich w planie”⁵⁶. Innymi słowy przedsiębiorstwa próbowały „załapać się” na gierkowski boom inwestycyjny, starając się ukryć, że nie są przygotowane do realizacji wdrażanych projektów.

Zabiegi uwiarygodniające

Działania sprawdzające realizację inwestycji prowadzone przez komitety skutkowały raportami pokazującymi szereg niedociągnięć na budowach czy przy modernizacji przedsiębiorstw. W rezultacie kierownicy przedsiębiorstw, przede wszystkim zakładów realizujących budowy, byli zobowiązani do przedstawienia powodów opóźnień w wykonaniu nałożonych zadań. Od tego, czy wyjaśnienia okazały się wiarygodne zależał los tłumaczącego się dyrektora.

Najczęściej podawaną przyczyną opóźnień były braki surowców, siły roboczej czy urządzeń niezbędnych do prowadzenia budowy bądź uruchomienia zakładu. W czerwcu 1974 r. dyrektorzy dwóch śląskich zjednoczeń budowlanych: Budownictwa Mieszkaniowego i Budownictwa Przemysłowego, w związku z opóźnieniami na budowach wskazywali, że „największe naprężenie widzą w realizacji robót telekomunikacyjnych – co wynika z braku dostaw kabla”⁵⁷, pod koniec tego samego roku kierownicy dwóch „Mostostali” – z Będzina i Zabrze – wskazywali jako przyczyny problemów w prowadzonych przez nich pracach „późny spływ konstrukcji stalowych, brak frontów pod montaż, a w związku z tym brak potencjału, co powoduje taką sytuację, że w ciągu 3-ch miesięcy trzeba zmontować takie ilości konstrukcji, które winny być montowane w ciągu 5–6 miesięcy”⁵⁸. W Warszawie jeden z kierowników budowy Trasy Łazienkowskiej, naciskany z powodu niedostatecznego postępu prac, mówił, że „wskazana jest praca na dwie zmiany [...] jest to jednak nierealne, bowiem pierwsza zmiana w chwili obecnej obsadzona jest zaledwie w 60%”⁵⁹. Z kolei dyrektor Zjednoczenia Przemysłu Elektronicznego Lucjan Jaskólski usprawiedliwiał dyrekcję Warszawskich

⁵⁶ APL, KWL, sygn. 363, Informacja o realizacji zadań inwestycyjnych w 1973 r. i wnioski na 1974 r., 7 III 1974 r., k. 135.

⁵⁷ APK, KWK, sygn. 676, Informacja o realizacji zadań społeczno-gospodarczych w maju i pięciu miesiącach bieżącego roku ze szczególnym uwzględnieniem zadań inwestycyjnych, 3 VI 1974 r., k. 7.

⁵⁸ APK, KWK, sygn. 690, Ocena wyników społeczno-gospodarczych w woj. katowickim za listopad i 11 miesięcy 1974 r., 9 XII 1974 r., k. 6.

⁵⁹ APW, KW, sygn. 289, Przebieg prac na budowie Trasy Mostowej „Łazienkowskiej”, 20 V 1972 r., k. 78.

Zakładów Telewizyjnych, która nie zdołała uruchomić w terminie modernizowanych wydziałów w zakładzie, brakiem wystarczających funduszy: „Przy wprowadzeniu nowych uruchomień nie zapewnia się wszystkich koniecznych środków, np. [w] WZT zapotrzebowanie na ich przygotowanie wynosiło 55 mln zł, a zakłady otrzymały tylko 15 mln zł. W takich sprawach konieczne jest działanie dalekowzroczne⁶⁰. Opisywana wymiana zdań jest również dobrym przykładem różnicy pomiędzy oficjalną a rzeczywistą hierarchią zależności. Dyrektor Zjednoczenia, czyli formalny zwierzchnik dyrekcji WZT, tłumaczył się egzekutywie Komitetu Warszawskiego z niewykonania planu, mimo że komitet nie miał formalnych kompetencji stawiających go ponad dyrektorami zjednoczeń.

Oprócz niedoborów surowców czy siły roboczej dyrektorzy i kierownicy zakładów wykorzystywali wiele innych argumentów mających wyjaśnić ich postępowanie lub opóźnienia w realizacji projektów. Niektórzy z nich odwoływali się do niskiego zainteresowania sprawami zakładu ze strony wyższych szczebli administracji gospodarczej. W ten sposób argumentował opóźnienie decyzji o modernizacji systemu ciepłowniczego dyrektor Mazowieckich Zakładów Rafineryjnych i Petrochemicznych Henryk Dyrda: „Wyjątkowo trudną sytuację mamy w zaopatrzeniu w energię ciepłą. [...] nikt nas [jednak] nie chciał słuchać twierdząc, że energia ciepła bilansuje się z potrzebami Kombinatów. [...] Zaskakująca była postawa ludzi odpowiedzialnych za ten stan rzeczy w Ministerstwie Przemysłu Chemicznego⁶¹. Z kolei zastępca dyrektora Naukowo-Produkcyjnego Centrum Półprzewodników tłumaczył poślizg w modernizacji przedsiębiorstwa i wdrażaniu nowych technologii bardzo ambitnym programem, przekraczającym zadania wyznaczone wcześniej przez partię: „Są pewne trudności z uruchomieniem nowych wyrobów. Podstawowy problem to czas. Wynikają stąd poważne zadania dla zaplecza naukowo-badawczego Centrum. Odnośnie [do] zmiany programu produkcyjnego Biura Politycznego KC PZPR to wynika on z zakupionych licencji. Obecny program produkcyjny Centrum posiada profil bardziej nowoczesny i jest znacznie rozszerzony niż poprzedni zatwierdzony przez Biuro Polityczne⁶². Wątpliwości wśród warszawskich aparatczyków budziło w 1972 r. ograniczenie skali inwestycji przy budowie elektrociepłowni na Woli (rezygnacja z budowy dwóch kotłów). Zmiana

⁶⁰ APW, KW, sygn. 293, Informacja o problemach uruchomienia nowych wyrobów na przykładzie WZT, ZRK, „Elpo”, 12 I 1973 r., k. 2.

⁶¹ APW, WKW, sygn. 266, Problemy Petrochemii w Płocku, 25 IX 1972 r., k. 158–159.

⁶² APW, KW, sygn. 290, Podstawowe zadania gospodarcze Naukowo-Produkcyjnego Centrum Półprzewodników i problemy pracy partyjnej, 1 VII 1972 r., k. 3.

była tłumaczona przez lokalną administrację orzeczeniami kilku grup ekspertów wskazujących na nadmierne rozbudowanie zakładu w porównaniu do lokalnych potrzeb: „Sprawa rezygnacji z dwóch kotłów była kilkakrotnie badana przez Zespoły z poszczególnych Zjednoczeń [...]. Przy bilansie potrzeb ciepła postawiono tezę o rezygnacji z 2 kotłów jako zbędnych, biorąc również pod uwagę brak środków”⁶³.

Sprawę elektrociepłowni można również widzieć jako zderzenie dwóch perspektyw: ekonomicznej i politycznej, które nie były ze sobą spójne, co prowadziło do częstych różnic zdań. Decyzję o rezygnacji z kotłów podpisali wiceminister górnictwa i energetyki Bolesław Bartoszek oraz zastępca przewodniczącego Stołecznej Rady Narodowej Edward Dobija, a pytanie w tej sprawie zadał osobiście I sekretarz Józef Kępa. W tym samym punkcie obrad Kępa podsumował: „Materiały przygotowywane na Egzekutywę powinny być głębiej analizowane i w bardziej konkretnej formie przedstawione Egzekutywie. Prawie przy każdym temacie istnieje niedobór wiadomości”⁶⁴. Wypowiedź Kępy jest kolejnym wskazaniem – tym razem wprost przez szefa regionalnego komitetu – na niedostateczny obieg informacji pomiędzy przedsiębiorstwami i administracją gospodarczą a strukturami PZPR.

Jeśli opóźnienia w budowie nowych obiektów były trudne do uzasadnienia, kierownicy przedsiębiorstw mogli uwiarygodnić swoje działania poprzez złożenie obietnicy wykonania zadań w określonym terminie, tak jak w przypadku przytaczanej wyżej hali w Fabryce Wyrobów Precyzyjnych. Informacje o tego typu zobowiązaniach pojawiają się jeszcze dwukrotnie w dokumentach Komitetu Warszawskiego. Pod koniec 1971 r. dyrektor przedsiębiorstwa budującego elektrociepłownię na Siekierkach w Warszawie „zobowiązał się zwiększyć stan zatrudnienia i zakończyć budowę komina do sierpnia 1972 r.”⁶⁵, a w 1974 r. „uzyskano partyjne zobowiązania dyrektorów przedsiębiorstw [budowlanych – D.S., M.T.] odnośnie [do] terminów zakończenia inwestycji uznanych za ważne w roku bieżącym, jak również terminów rozpoczęcia nowych inwestycji”, jednocześnie zobowiązania dyrektorów zostały obłożone klarownym zastrzeżeniem, że „w oparciu o realizację tych zobowiązań oceniana będzie przydatność kadry kierowniczej”⁶⁶.

⁶³ APW, KW, sygn. 285, Ocena realizacji Uchwały Biura Politycznego KC w sprawie inwestycji szczególnie ważnych dla gospodarki narodowej, 29 I 1972 r., k. 132.

⁶⁴ Tamże, k. 133.

⁶⁵ APW, KW, sygn. 284, Informacja na temat zabezpieczenia terminowej realizacji inwestycji szczególnie ważnych dla gospodarki narodowej, 13 XI 1971 r., k. 5.

⁶⁶ APW, KW, sygn. 302, Ocena wykonania zadań I kwartału w przemyśle, budownictwie i drobnej wytwórczości, 20 IV 1974 r., k. 2.

Trzy przypadki z Lublina

Z punktu widzenia analizy działań uwierzytelniających mających na celu udowodnienie zaangażowania dyrektorów w realizację postawionych przed nimi zadań bardzo interesujące są trzy przypadki projektów inwestycyjnych prowadzonych w województwie lubelskim: dwóch modernizacji – cementowni w Chełmie i Zakładów Azotowych w Puławach oraz jednego całkowicie nowego przedsięwzięcia – Fabryki Obuwia w Chełmie. Wszystkie trzy należały do największych projektów inwestycyjnych w województwie realizowanych w pierwszej połowie lat siedemdziesiątych, wszystkie przeżywały również ogromne problemy z dotrzymaniem zapisanych w planie terminów. W rezultacie wykonawcy i inwestorzy byli szczegółowo przepytani (czy wręcz przesłuchiwani) przez lubelskie kierownictwo partii w sprawie dotrzymania wszystkich zobowiązań związanych z oddaniem budowanych obiektów do użytku.

Jesienią 1971 r. odbyło się specjalne posiedzenie egzekutywy Komitetu Wojewódzkiego w Lublinie, na którym analizowano poziom zaawansowania rozbudowy cementowni w Chełmie. Prace nad rozbudową zakładu były mocno opóźnione, a ze strony przedstawicieli komitetu rosły naciski na przyspieszenie prac nad modernizacją zakładu. Kierownicy przedsiębiorstw realizujących projekt (m.in. Lubelskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego [LPBP] i nadzorujące je Zjednoczenie Budownictwa Przemysłowego „Południe”) tłumacząc istniejące problemy, zwracali uwagę na szereg przyczyn, które ich zdaniem miały decydujący wpływ na opóźnienie prac. Pierwszą z nich był niedobór siły roboczej na budowie zakładu, jak zaznaczał zastępca dyrektora LPBP Stanisław Wróblewski „tak dużej ilości siły roboczej przedsiębiorstwo nie będzie w stanie zabezpieczyć. W związku z tym załatwia się sprawy z wojskiem i więziennictwem i liczy się na to, że przyjdą z pomocą. Jednak obecnie i w przyszłości będziemy odczuwali brak fachowców”⁶⁷. Dyrektor w swojej wypowiedzi nie tylko zaznaczał nieustające problemy z niewystarczającą liczbą pracowników, ale również wskazywał na podjęte działania mające przynajmniej częściowo rozwiązać niedobór robotników, co można traktować jako pokazanie zaangażowania wobec narastających trudności. Z kolei dyrektor Zjednoczenia Budownictwa Przemysłowego „Południe” Józef Chołody podkreślał inne bariery, które pojawiły się przed przedsiębiorstwem realizującym inwestycję.

⁶⁷ APL, KWL, sygn. 326, Informacja dotycząca przygotowania i realizacji inwestycji przy rozbudowie Cementowni Chełm II o czwartą nitkę technologiczną, 28 X 1971 r., k. 297.

Po pierwsze, były to opóźnienia w przekazaniu dokumentacji niezbędnej do realizacji prac budowlanych: „Duża wina również jest ze strony Biura Projektów, które na czas nie dostarczyło dokumentacji i do tej pory nie ma zawartej umowy na całość realizacji zadań inwestycyjnych”⁶⁸. Po drugie, niemniej ważne, wskazywał na opóźnienia ze strony resortu, który nie przydzielił odpowiednich funduszy dla LPBP: „na pełną realizację inwestycji zaplanowanych na 1972 r. potrzebne są moce przerobowe LPBP w wysokości około 450 mln złotych, lecz Ministerstwo dotychczas jeszcze nie określiło ich wielkości”⁶⁹. Dyrektor Zjednoczenia zobowiązał się również, że jeśli wymienione warunki zostaną spełnione oraz podległe mu przedsiębiorstwo zostanie zwolnione z części inwestycji towarzyszących modernizacji cementowni (drogi, budynki mieszkalne), to LPBP wykona zadania w założonym terminie: „jeśli Ministerstwo przydzieli moce przerobowe w zakładanych wielkościach oraz gdy Lubelskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Ogólnego odciąży Przemysłówkę z inwestycji towarzyszących, to istnieją wszystkie warunki do pełnej realizacji zadań inwestycyjnych na terenie powiatu chełmskiego”⁷⁰. Wsparcie ze strony Zjednoczenia można tu traktować jako ważki argument wzmacniający wiarygodność dyrekcji lubelskiego przedsiębiorstwa w oczach partyjnych nadzorców z Komitetu Wojewódzkiego, co przełożyło się na akceptację zaproponowanych rozwiązań.

Kilka miesięcy później, w lutym 1972 r., odbyło się podobne, specjalne posiedzenie egzekutywy KW poświęcone realizacji drugiej dużej inwestycji w Chełmie – Fabryki Obuwia. Podobnie jak w przypadku cementowni, fabrykę realizowało Lubelskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego i również w tym przypadku budowa była znacznie opóźniona. Dyrektor LPPB Wróblewski uzasadniał problemy przedsiębiorstwa koniecznością dostosowania prac do wymagań inwestora i zawirowaniami z finansowaniem budowy:

Początkowo nie chcieliśmy zmian terminu, gdyż okrojenie inwestycji o 47 mln zł. przekreśla realność wykonania zadań w terminie. Dopiero w marcu wystąpiliśmy z aneksem o przedłużenie terminu. W roku 1971 inwestor mając do dyspozycji 25,5 mln zł. skoncentrował się na budynku głównym, kotłowni i uzbrojeniu terenu. Jako wykonawcy te 25 mln koncentrowaliśmy na obiektach wskazanych przez inwestora i w takim tempie, aby ten limit przerobić wcześniej. W sierpniu dowiedzieliśmy się o możliwości zwiększenia limitu do 61 mln. Wszyscy rozważaliśmy możliwość

⁶⁸ Tamże, k. 298.

⁶⁹ Tamże, k. 300.

⁷⁰ Tamże.

przerobu do końca roku. Przy idealnych warunkach mogliśmy przerobić 42 mln. Nie byliśmy bowiem przygotowani do wprowadzenia na budowę „Elektromontażu”, a „Instal” nie był na to przygotowany⁷¹.

Linie dyrektora Wróblewskiego podtrzymywał szef chełmskiego oddziału LPBP Jan Rutkowski: „w roku ubiegłym [...] całą uwagę poświęciliśmy warsztatom [co było zgodne z życzeniem inwestora – D.S., M.T.] i przez to opóźniliśmy przygotowanie do wejścia na plac budowy podwykonawców”⁷². Argumentacja przedstawicieli przedsiębiorstwa miała uzasadnić wzrost kosztów inwestycji i przede wszystkim główny postulat przesunięcia terminu oddania fabryki, co dyrektor Wróblewski dodatkowo uzasadniał harmonogramem sporządzonym przez biuro projektów: „Jeśli chodzi o możliwości skrócenia cyklu budowy, to zagadnienie to jest złożone, część obiektów jest nierozpoczęta, w tym budynek administracyjny. Biuro Projektów w sposób obiektywny opracowało harmonogram, z którego wynika termin wrzesień 1973 r. Nie widzimy możliwości skrócenia tego terminu”⁷³.

Strategia obarczenia inwestora główną odpowiedzialnością za opóźnienia w realizacji projektu w celu uzyskania przesunięcia terminu ukończenia inwestycji okazała się błędna. Dyrektor Zjednoczenia Przemysłu Skórczanego Józef Duraj broniąc swojej pozycji, z jednej strony przerzucił odpowiedzialność na decyzje rządowe, jednocześnie podkreślając, że kwestie finansowe zostały już rozwiązane, z drugiej zaś uderzył w lubelskie przedsiębiorstwo, zarzucając mu niewystarczające zaangażowanie:

Omawiana inwestycja powinna być zakończona we wrześniu br. Jednak decyzje Rządu spowodowały zahamowanie limitów i to spowodowało opóźnienie. [...] W sprawie niewywiązania się inwestora z obowiązków partycytacji, w roku ubiegłym inny był tryb załatwiania tych spraw, ale teraz odpowiednie kwoty zostały już przekazane. [...] Zmniejszenie limitów inwestycyjnych związane było z odpowiednimi decyzjami Rządu w sprawie przydziału limitu dla przemysłu lekkiego, ale wykonawca był na placu i gdyby rozwinął wykonawstwo do 61 mln, to byłyby one zapłacone⁷⁴.

Wypowiedzi kierownictwa LPBP mające doprowadzić do uwiarygodnienia propozycji wzrostu kosztów oraz przesunięcia terminu zakończenia budowy zostały dodatkowo zakwestionowane przez ministra

⁷¹ APL, KWL, sygn. 331, Informacja o przebiegu realizacji zadania inwestycyjnego – Budowa Fabryki Obuwia w Chełmie, 24 II 1972 r., k. 82.

⁷² Tamże, k. 83.

⁷³ Tamże, k. 82.

⁷⁴ Tamże, k. 84.

przemysłu lekkiego Tadeusza Kunickiego, obecnego na obradach egzekutywy. Wprawdzie obarczał on solidarną odpowiedzialnością inwestora i wykonawcę, jednak jego zarzuty mocniej uderzały w przedsiębiorstwo z Lublina niż w Zjednoczenie Przemysłu Skórzanego:

Jestem zaniepokojony niezrozumieniem potrzeb u towarzyszy inwestorów i wykonawców. [...] W moim odczuciu front robót na tej budowie jest duży i można by było zatrudnić tutaj nie 200 a 600 osób. W omawianiu trudności roku ubiegłego nie wspomnieliście towarzysze o jednym, że oderwaliście część załogi na inne obiekty. [...] Nie rozumiem dlaczego nie stawiacie dzisiaj żądań o pomoc. Trzeba przecież sięgnąć do obrony terytorialnej, wykorzystać wszelką zorganizowaną siłę roboczą. Nie przyjmę innego terminu jak I kwartał 1973 r. Zwracacie się o zwiększenie kosztów. Nie ma mowy o ponoszeniu kosztów Waszej trzeciej zmiany przez inwestora oraz o pokryciu kosztów przygotowania obiektu do warunków atmosferycznych⁷⁵.

Stanowisko ministra pograżyło przedstawicieli LPBP, nie mogli tego zmienić próby odwrócenia biegu rzeczy przez obydwu przedstawicieli przedsiębiorstwa. Spokojniejszy Wróblewski stwierdzał: „Czujemy się jak na ławie oskarżonych, a my byliśmy skrępowani możliwościami. Co do terminu 31 marca powinni się wypowiedzieć podwykonawcy i musimy opracować harmonogram. W tych terminach nie moglibyśmy zakończyć dróg. Potrzeba nam 150 żołnierzy. [...] Odczuwamy braki podstawowych materiałów”⁷⁶, a najwyraźniej wyprowadzony z równowagi szef oddziału chełmskiego Rutkowski, bezpośrednio odpowiedzialny za budowę, oskarżył ministerstwo o zaniedbania i brak zainteresowania inwestycją w Chełmie:

Dlaczego nami nikt się nie interesował? [...] Czy ktoś pomyślał o bodźcach dla ludzi pracujących w tych warunkach? Należy nas zrównać z innymi. Mleczarnia otrzymała Uchwałę Biura a my nie. Co tow. Minister zrobił? Ludzie robią robotę, żądają premii a my nie mamy z czego zapłacić. Minister powiedział, że nie będzie płacił za dotychczasowe koszty, a można sprawdzić, że na głębokości pół metra ziemia jest zamrożona. Przemysł lekki przez pół roku nic nie zdziałał i nie odczuliśmy żadnej troski resortu. 12 razy opracowywaliśmy harmonogram i nikt się do tego nie ustosunkował⁷⁷.

Ostateczna decyzja podjęta przez kierownictwo wojewódzkiej instancji partyjnej była niepomysłna dla przedsiębiorstwa z Lublina – termin

⁷⁵ Tamże, k. 87.

⁷⁶ Tamże, k. 88.

⁷⁷ Tamże, k. 88–89.

zakończenia inwestycji został wyznaczony na koniec marca (z cichym pozwoleniem na jej dokończenie do 1 maja, przy czym jedna z części produkcyjnych miała być gotowa jeszcze jesienią 1972 r.)⁷⁸. Minister zobowiązał się jedynie do przyznania funduszy na premie dla załogi przedsiębiorstwa. Wyraźnie podkopany został wizerunek kierownictwa przedsiębiorstwa, które nie było w stanie wiarygodnie przedstawić swojej sytuacji, nie wyczuwając priorytetów partyjnych nadzorców. Ci ostatni byli zdeterminowani do możliwie najszybszego otwarcia fabryki, szczególnie, że maszyny będące jej wyposażeniem miały w terminie pojawić się w Chełmie, a przyszli pracownicy przechodzili już kursy przyuczające do zawodu. Nieotwarcie zakładu na czas mogło zatem spowodować daleko idące straty, a nawet niezadowolenie ludzi czekających na swoje miejsca pracy.

Trzecim projektem inwestycyjnym, który był szczegółowo analizowany podczas obrad egzekutywy, była rozbudowa Zakładów Azotowych w Puławach, w której powstawała wytwórnia kaprolaktamu. Podobnie jak w Chełmie, inwestycja miała poważne opóźnienie, co mogło spowodować znaczący wzrost kosztów. Według dyrektora ds. inwestycji w Zakładach Azotowych w Puławach Edwarda Wołoszyna przyczyną były nie tylko opóźnienia w budowie, ale również brak dostaw od krajowych przedsiębiorstw: „krajowe dostawy są poważnie opóźnione i występują znaczne trudności ze względu na przeładowanie dostawców zadaniami”, dyrektor oświadczył zarazem, że „jeśli dostawy z III i IV kwartału 1973 r. spłyną do końca marca to obiekt nie będzie zagrożony, zwłaszcza że część dużych kolumn zamówionych w krajach kapitalistycznych już nadeszła”⁷⁹.

Problemem było jednak niewystarczające zaawansowanie budowy. Jeden z podwykonawców „Mostostal” Warszawa miał poważne opóźnienie. Kierownik prac ze strony „Mostostalu” Kazimierz Kula przyznawał, że zakład ma spore zaległości, tłumacząc to nawalem robót przedsiębiorstwa na różnych budowach oraz brakiem dostaw konstrukcji stalowych dla inwestycji puławskiej i opóźnionym sływem dokumentacji: „opóźnienia są groźne nie tylko dla »Mostostalu«, ale również dla całości obiektu. Przewidywane spiętrzenie robót spowoduje trudności ze sprzętem zwłaszcza wobec wzrostu o 50% planu w stosunku do ubiegłego roku. [...] występują również trudności w zakresie dostaw konstrukcji, [...] dokumentacja wpłynęła bardzo późno i do dziś jeszcze nie złożono odpowiednich zamówień, co spowoduje określone trudności”⁸⁰.

⁷⁸ Tamże, k. 89.

⁷⁹ APL, KWL, sygn. 363, Ocena realizacji inwestycji w Zakładach Azotowych w Puławach, 7 III 1974 r., k. 128.

⁸⁰ Tamże, k. 129–130.

Wyjaśnienia przedstawiciela „Mostostalu” musiały okazać się wystarczające, gdyż główne zarzuty skupiły się na Puławskim Przedsiębiorstwie Budownictwa Przemysłowego, które odpowiadało za wykonanie budowy. Przedsiębiorstwo nie było w stanie wykonać prac założonych na 1973 r., co załamało wykonanie inwestycji. Jak tłumaczył dyrektor Eugeniusz Praczuk, w 1973 r. „zaszła konieczność koncentracji środków w Pionkach co zostało dokonane kosztem kaprolaktamu gdzie nie wykonano 57 mln zł”, potwierdził to obecny na spotkaniu minister przemysłu chemicznego Henryk Konopacki. Jednocześnie, jak podkreślał Praczuk, „»Mostostalk« i »Dźwigar« zbyt poważnie opóźniły wykonanie planu za 2 miesiące na budowie wytwórni kaprolaktamu”, do tego pojawiła się „sprawa malowania konstrukcji stalowych, do którego przedsiębiorstwo nie [było] przygotowane”, i jak podkreślał „brak pomalowanych konstrukcji [był] głównym powodem niewykonania przerobu przez »Mostostalk«⁸¹, co wpłynęło na problemy całej budowy i PPBP. Tłumaczenia te, chociaż miały mocne podstawy i zostały wsparte przez ministra, okazały się niewystarczające dla kierownictwa partyjnego z Lublina, w szczególności dla sekretarza ekonomicznego Henryka Świderskiego, który – jak już wspomniano wcześniej – wnioskował o natychmiastową dymisję dyrektora, do której ostatecznie doszło kilka miesięcy później.

Zaprezentowane w niniejszej części przypadki pokazują strategie dyrektorów przedsiębiorstw realizujących duże projekty inwestycyjne, mające na celu uwiarygodnienie swojego zaangażowania w powierzone im zadania. Wszyscy przywołani dyrektorzy i kierownicy starali się pokazać tzw. obiektywne (niezależne od nich) przyczyny problemów, które wystąpiły na omawianych budowach, często przerzucając odpowiedzialność na innych agentów (wykonawcy na inwestorów lub rząd, inwestorzy na wykonawców etc.). Analizowane przypadki wskazują również, że przyjęte strategie dawały różne rezultaty, a istotne było wycucie oczekiwania partyjnych zwierzchników. Pokazuje to przypadek Fabryki Obuwia w Chełmie, gdy przyjęta strategia okazała się kompletnym fiaskiem. W jakimś stopniu był to również przypadek dyrektora PPBP Praczuka, chociaż w niewielkim stopniu przez niego zawiniony. Jego przedsiębiorstwo zostało zaangażowane do realizacji ważniejszej inwestycji w sąsiednim województwie (zakłady w Pionkach koło Radomia), co skutkowało zaniedbaniem budowy w największym przedsiębiorstwie regionu lubelskiego. Powoływanie się na „decyzje z góry”, wymuszające koncentrację prac w Pionkach kosztem zakładów w Puławach, mogło tylko pogorszyć opinię o dyrektorze wśród lubelskich aparaczyków,

⁸¹ Tamże, k. 127.

którzy wielokrotnie narzekali na „podkradanie” lubelskich przedsiębiorstw na budowy w innych województwach.

Dyrektorzy a sekretarze: próba interpretacji

Analiza związków pomiędzy dyrektorami przedsiębiorstw a nadzorującymi ich działalność liderami organizacji wojewódzkich PZPR potwierdza istnienie zarówno problemów agencji, jak i występowanie kosztów ponoszonych przez obydwie strony. Przyczyny działań dyrektorów przedsiębiorstw w ich relacjach z kierownictwem regionalnych organów PZPR (ale również w stosunku do przełożonych z administracji gospodarczej) były różnego rodzaju. Jedną z podstawowych był niejasny charakter relacji pomiędzy różnymi aktorami systemu gospodarczego. Dyrektorzy z jednej strony byli podporządkowani zjednoczeniom i ministerstwom w układzie branżowym, a z drugiej szefom regionalnych struktur partyjnych. Rodziło to z jednej strony problemy w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, szczególnie wobec rozbieżności pomiędzy interesami regionów reprezentowanych przez funkcjonariuszy partyjnych i poszczególnych branż (w efekcie możliwością konfliktu pomiędzy płynącymi do przedsiębiorstw poleceniami z różnych ośrodków decyzyjnych). Z drugiej jednak strony podwójna podległość (w ramach branży i w regionie) tworzyła przestrzeń dla działań nieformalnych poprzez wykorzystanie rozbieżności celów ośrodków decyzyjnych – lokalnych i branżowych – i możliwość podejmowania działań na rzecz przedsiębiorstwa ze wsparciem bądź regionalnych władz partyjnych, bądź administracji gospodarczej. Podwójna podległość dyrektorów przedsiębiorstw stwarzała również przestrzeń do manipulowania informacją wobec przełożonych i uwierzytelniania swoich decyzji poprzez wskazanie na konieczność wypełnienia zaleceń drugiego ośrodka decyzyjnego (np. usprawiedliwienia niewykonania zaleceń lokalnej partii ze względu na decyzje ministerstwa lub zjednoczenia).

Nasze badania nie potwierdziły jednak tezy sformułowanej przez Bohdana Glińskiego o braku odpowiedzialności dyrektorów przedsiębiorstw. Zgodnie natomiast z teorią Jánoša Kornaia analiza gospodarcza miała ograniczony wpływ na decyzje inwestycyjne podejmowane przez instancje partyjne. Wzrost funduszy inwestycyjnych w okresie gierkowskiego boomu gospodarczego oznaczał napływ większych środków, otwierał również szansę na modernizację poszczególnych regionów. Nie łączyło się to jednak z adekwatnym wzrostem możliwości realizacji planowanych projektów, na co wskazują przytaczane wypowiedzi

kierowników przedsiębiorstw. Funkcjonowanie w warunkach stałego niedoboru oraz naciski polityczne ze strony różnych ośrodków władzy były czynnikami znacznie zwiększającymi ryzyko niepowodzenia inwestycji, a jednocześnie nie były uwzględniane w planie inwestycyjnym. Do czynników wpływających na efektywność realizacji inwestycji należy również dodać spadającą dynamikę produktywności, która charakteryzowała wówczas gospodarkę Polski i innych państw bloku wschodniego⁸². Nawet jeśli przyjmiemy, że część wyjaśnień kadry kierowniczej przerysowywała piętrzące się przed przedsiębiorstwami przeciwności, to dość wyraźnie widać niewystarczający potencjał gospodarki przy realizacji projektów inwestycyjnych: brak siły roboczej i jej niską jakość, brak sprzętu budowlanego i notoryczne opóźnienia w dostawie materiałów.

Interesujące są również różnice pomiędzy badanymi regionami, chociaż zebrane dokumenty nie dają możliwości pełnej analizy porównawczej (szczególnie w odniesieniu do województwa katowickiego). Z jednej strony w województwie warszawskim można zauważyć bardzo niskie zaangażowanie w nadzór nad realizacją inwestycji (i niskie zainteresowanie projektami inwestycyjnymi w ogóle), czego przejawem była wypowiedź Józefa Pińkowskiego, żeby nie wywoływać nadmiernego popytu na inwestycje na Mazowszu⁸³. Mogło to być spowodowane położeniem województwa wokół Warszawy i korzystaniem z pozycji stolicy, która przyciągała dużą ilość funduszy, w tym na projekty infrastrukturalne dotyczące również całego regionu. Województwo warszawskie odgrywałoby w tych okolicznościach rolę *free ridera*, korzystającego ze swego położenia. W Warszawie i województwie katowickim działania uwiarygodniające są silniej widoczne niż w województwie warszawskim, jednak nie miały tak dramatycznego przebiegu, jak w ostatnim z badanych regionów – województwie lubelskim.

Dramatyzm dyskusji rozliczających wykonanie największych inwestycji w regionie lubelskim związany był z ciągłymi problemami z ich realizacją, co z kolei mogło być pochodną niskiej pozycji województwa w rozdziale środków. Wskazują na to wypowiedzi sekretarza KW w Lublinie, skarżącego się wielokrotnie na pomijanie województwa, jak i wypowiedź członka najwyższych władz partyjnych Władysława Kruczka z 1973 r., że województwo nie ma co liczyć na większe przydziały, gdyż

⁸² Zob. m.in. T. Vonyó, A. Klein, *Why Did Socialist Economies Fail? The Role of Factor Inputs Reconsidered*, „Economic History Review” 72, 2019, nr 1, s. 317–345.

⁸³ APW, WKW, sygn. 258, Kierunki rozwoju gospodarczego województwa warszawskiego w latach 1971–1975, 17 IX 1971 r., k. 114.

preferowane będą województwa przemysłowe⁸⁴. W rezultacie region nie tylko dostawał mniejsze fundusze inwestycyjne i przydzielano mu niższe limity na dostawy materiałów, ale stał się też dostarczycielem siły roboczej, a jego przedsiębiorstwa budowlane były „podbierane” do realizacji inwestycji w innych województwach (czego przykładem było Puławskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego).

Konkluzje

Polityka Gierka z początku lat siedemdziesiątych rozbudziła oczekiwania szybkiego wzrostu stopy życiowej, lepszych warunków pracy i życia, ale również modernizacji gospodarki. W tych okolicznościach obok walki o coraz większe środki przekazywane z centrali w zachowaniach władz komitetów wojewódzkich wyraźnie widoczna była presja na możliwie szybką realizację inwestycji. Objawiało się to w większym nacisku na dyrektorów przedsiębiorstw realizujących poszczególne projekty i skłonności do obarczania ich odpowiedzialnością za problemy z wykonaniem zadań.

Kierownicy przedsiębiorstw w warunkach ciągłych niedoborów, pogłębianych jeszcze przez nadmiernie rozkręcone inwestycje, ponosili znaczące koszty, żeby przedstawić swoje działania jako pełne zaangażowanie na rzecz wykonania zleconych im inwestycji. W tym celu w relacjach ze zwierzchnikami manipulowali informacjami czy ukrywali rzeczywisty stan wykonywanych zadań, a w sytuacji załamania prowadzonych prac starali się uwiarygodnić swoje działania przy realizacji zleconych robót inwestycyjnych. I chociaż podobne praktyki były obecne już w poprzednim okresie, to wzrost liczby realizowanych projektów inwestycyjnych spowodował wzmożenie tego typu zachowań wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw.

Przedstawione rezultaty wydają się również sugerować, że bardziej rozbudowane strategie uwiarygodniania swoich działań musieli tworzyć dyrektorzy z regionów słabiej rozwiniętych, mających trudniejszy dostęp do funduszy i środków niezbędnych do realizacji zleconych zadań, czego przykładem są przypadki realizacji projektów z województwa lubelskiego. Potwierdzenie tej hipotezy wymagałoby jednak rozszerzenia badań na większą liczbę województw o różnych profilach gospodarki i różnej sile politycznej w ramach systemu sprawowania władzy.

⁸⁴ APL, KWL, sygn. 350, Ocena wykonania planu w 1972 r. i wnioski zabezpieczające realizację zadań NPG na 1973 r. oraz zadań dodatkowych, 8 II 1973 r., k. 29.

Bibliografia

- Adamowicz E., *Struktura podmiotowa gospodarki a mechanizm jej funkcjonowania*, Warszawa 1991.
- Balcerowicz E., *Przetarg planistyczny: mechanizm i skutki społeczno-gospodarcze*, Warszawa 1990.
- Bałtowski M., *Gospodarka socjalistyczna w Polsce. Geneza – rozwój – upadek*, Warszawa 2009.
- Berliner J.S., *Factory and Manager in the USSR*, Cambridge (Mass.) 1958.
- Boboli A., „Przewodnia siła stolicy”. *Komitet Warszawski Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej 1975–1990*, Warszawa 2016.
- Bolesta-Kukulka K., *Gra o władzę a gospodarka. Polska 1944–1991*, Warszawa 1992.
- Dąbek K., *PZPR – retrospektywny portret własny*, Warszawa 2006.
- Dudek A., *Komitet wojewódzki PZPR jako lokalny ośrodek władzy – na przykładzie Krakowa*, w: *Centrum władzy w Polsce 1948–1970*, red. A. Paczkowski, Warszawa 2003, s. 141–164.
- Dudek A., Gryz R., *Komuniści i Kościół w Polsce (1945–1989)*, Kraków 2003.
- Eisenhardt K.M., *Agency Theory. An Assessment and Review*, „Academy of Management Review” 14, 1989, nr 1, s. 57–74.
- Fainsod M., *Smolensk under Soviet Rule*, London 1958.
- Fallenbüchl Z., *Polityka gospodarcza PRL*, London 1980.
- Fijałkowska B., *Partia wobec religii i Kościoła w PRL*, t. 1: 1944–1955, Olsztyn 1999; t. 2, cz. 1: 1956–1963, Olsztyn 2000; t. 2, cz. 2: 1964–1970, Olsztyn 2001.
- Friszke A., *Próba portretu zbiorowego aparatu partyjnego*, w: *PZPR jako machina władzy*, red. D. Stola, K. Persak, Warszawa 2012, s. 55–74.
- Gasztold P., *Towarzysze z betonu. Dogmatyzm w PZPR 1980–1990*, Warszawa 2019.
- Gliński B., *Zarządzanie w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1985.
- Hough J.F., *The Soviet Prefects. Local Party Organs in Industrial Decision Making*, Cambridge (Mass.) 1969.
- Jaroszewicz P., *Przerywam milczenie...: 1939–1989*, Warszawa 1991.
- Jastrząb M., *Podejmowanie decyzji ekonomicznych w stalinowskiej Polsce*, w: *Socjalizm w życiu powszednim. Dyktatura a społeczeństwo w NRD i PRL*, red. S. Kott, M. Kula, T. Lindenberg, Warszawa–Potsdam 2006, s. 177–187.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 3, 1976, nr 4, s. 305–360.
- Jensen M.C., Smith C.W. Jr., *Stockholder, Manager, and Creditor Interests. Applications of Agency Theory*, w: *A Theory of the Firm. Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, red. M.C. Jensen, Cambridge (Mass.)–London 2003, s. 140–145.
- Kaliński J., *System decyzyjny w sferze gospodarczej*, w: *Centrum władzy w Polsce 1948–1970*, red. A. Paczkowski, Warszawa 2003, s. 81–94.

- Kamiński Ł., *PZPR wobec „Solidarności” – alternatywny scenariusz*, w: „Solidarność” w imieniu narodu i obywateli, red. M. Latoszek, Kraków 2005, s. 197–214.
- Kazimierski J., *PZPR w województwie katowickim wobec NSZZ „Solidarność” w latach 1980–1982*, Katowice 2014.
- Komitet Wojewódzki ogniwem władzy ludowej. *Studium postaw aktywu partyjnego*, aut. H. Andreasen i in., red. M. Kula, Warszawa 1997.
- Korejwo M., *PZPR na Warmii i Mazurach 1948–1990*, Olsztyn 2013.
- Kornai J., *Wzrost, niedobór, efektywność. Makrodynamiczny model gospodarki socjalistycznej*, tłum. Z. Wiankowska, Warszawa 1986.
- Kuczyński W., *Po wielkim skoku*, Warszawa 1981.
- Markevitch A., Zhuravskaya E., *M-form Hierarchy with Poorly-Diversified Divisions. A Case of Khrushchev’s Reform in Soviet Russia*, „Journal of Public Economics” 95, 2011, nr 11–12, s. 1550–1560.
- Pasko A., *Kulisy władzy ludowej w województwie białostockim (1948–1956). Organizacja, główne kierunki działania KW PZPR*, Białystok 2002.
- PZPR jako machina władzy*, red. D. Stola, K. Persak, Warszawa 2012.
- PZPR. Zjazdy, posiedzenia plenarne Komitetu Centralnego. Władze naczelne oraz I sekretarze Komitetów Wojewódzkich PZPR 1948–1982*, oprac. W. Ciempiel, J. Jakubowski, J. Szczeblewski, Warszawa 1983.
- Rurarz Z., *Byłem doradcą Gierka*, Warszawa 1990.
- Sadowska J., *Sercem i myślą związani z Partią. Związek Młodzieży Socjalistycznej (1947–1976). Polityczne aspekty działalności*, Warszawa 2010.
- Staniszki J., *Ontologia socjalizmu*, Warszawa 1989.
- Szumilo M., *Kierownictwo PZPR w latach 1971–1980*, w: *PRL na pochylni (1975–1980)*, red. M. Bukala, D. Iwaneczko, Rzeszów 2017, s. 30–59.
- Tymiński M., *Apparatchiks and Enterprises. The Case of the Warsaw Region in 1950–1970*, „Europe-Asia Studies” 72, 2020, nr 8, s. 1277–1304.
- Tymiński M., *Local Nomenclatura in Communist Poland. The Case of the Warsaw Voivodship (1956–1970)*, „Europe-Asia Studies” 69, 2017, nr 5, s. 709–727.
- Tymiński M., *Managers in the Command Economy. Case Studies from Poland, 1956–1970*, „Business History”, <https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1687686> (19 XI 2019).
- Tymiński M., *Partyjni agenci. Analiza instytucjonalna działalności lokalnych instancji PZPR w przemyśle (1949–1955)*, Warszawa 2011.
- Tymiński M., *Provincial Apparatchiks as Investments’ Supervisors. The Case of the Polish ‘Economic Boom’ in the Early 1970s*, zaakceptowany do publikacji w „Europe-Asia Studies”.
- Tymiński M., *PZPR i przedsiębiorstwo. Nadzór partyjny nad zakładami przemysłowymi 1956–1970*, Warszawa 2001.
- Vonyó T., Klein A., *Why Did Socialist Economies Fail? The Role of Factor Inputs Reconsidered*, „Economic History Review” 72, 2019, nr 1, s. 317–345.
- Więcej niż partia. PZPR a polityka, gospodarka i społeczeństwo 1948–1990*, red. A. Dziuba, B. Tracz, Katowice–Warszawa 2017.

- Władza w PRL: ludzie i mechanizmy*, red. K. Rokicki, R. Spałek, Warszawa 2011.
- Ząbkiewicz A., *Koncepcja zagranicznej polityki kredytowej w Polsce w latach 1970–1980*, Wrocław 1992.
- Židek L., *Centrally Planned Economies. Theory and Practice in Socialist Czechoslovakia*, London 2019.

Dariusz Standerski
Maciej Tymiński

Directors and secretaries. Relations of enterprise managers with regional structures of the Polish United Workers' Party in the period of investment boom (1971–1974)
(Summary)

The paper discusses the relations between directors of enterprises carrying out investment projects and the supervising party structures in four selected regions of Poland during the investment boom of the first half of the 1970s. Compared in the analysis are four regions with disparate economic profiles: Katowickie Province, Warszawskie Province, Lubelskie Province, and the City of Warsaw (treated as a separate region). The secretaries of provincial party committees were a supervisory body for the enterprises and had the power to carry out audits, issue recommendations, and in some cases dismiss directors from their post. The text discusses, respectively: the nature of the relationship between provincial secretaries of the Polish United Workers' Party and enterprise directors, the party's supervision of investment projects, the strategies of directors in dealing with the regional party structures, including concealing data and manipulating the party supervisors. A separate section in the paper is devoted to the analysis of three specific investment projects in Lubelskie Province: the construction of a cement works and a shoe factory in Chelm and the modernisation of the chemical plant in Puławy. The research has shown that the directors took great pains to give credibility to the decisions taken in the process of carrying out assigned tasks. By comparing several diverse regions, it has been possible to identify differences and similarities in the strategies of enterprise directors and party secretaries depending on the economic importance of a given region and the political position of local party structures.

Dariusz Standerski – doktorant w Katedrze Historii Gospodarczej Wydziału Nauk Ekonomicznych UW. Absolwent MISH UW, magister ekonomii i prawa. Członek Zarządu Fundacji Kaleckiego. W swoich badaniach zajmuje się historią gospodarczą późnego PRL i okresu transformacji systemowej.

Dariusz Standerski – doctoral student in the Department of Economic History at the Faculty of Economic Sciences of the University of Warsaw. Graduate from Inter-area Individual Humanistic and Social Studies at the University in Warsaw, MA degrees in economics and law. Member of the Board of the Kalecki Foundation. His research focuses on economic history in the late period of the Polish People's Republic and the period of the political transformation.

E-mail: dstanderski@wne.uw.edu.pl

Maciej Tymiński – dr hab. nauk ekonomicznych, kierownik Katedry Historii Gospodarczej Wydziału Nauk Ekonomicznych UW oraz kierownik Ośrodka Badań Ekonomicznych Instytutu Studiów Społecznych UW. Zainteresowania badawcze: historia gospodarcza czasów komunizmu w Polsce, przede wszystkim znaczenie aparatu partyjnego w gospodarce, problem rozwoju ziem polskich w XIX i XX w., wpływ zmian instytucjonalnych na zachowania społeczne w gospodarce.

Maciej Tymiński – dr hab. in economics, head of the Department of Economic History at the Faculty of Economic Sciences of the University of Warsaw and the Centre of Economic Research at the Institute of Social Studies of the University of Warsaw. Research interests: economic history of the communist period in Poland, primarily the influence of the party apparatus on economy, the development of Polish lands in the nineteenth and the twentieth century, the influence of institutional changes on social behaviours in economy.

E-mail: mtyminski@wne.uw.edu.pl