

# Maciej Tymiński

---

## Dyrektorzy przedsiębiorstw i aparat partyjny : przypadek Warszawy w latach 1949-1955

---

Pamięć i Sprawiedliwość 7/2 (13), 141-156

---

2008

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Dyrektorzy przedsiębiorstw i aparat partyjny. Przypadek Warszawy w latach 1949–1955\*

W Polsce proces wprowadzania systemu gospodarczego opartego na wzorach sowieckich zakończył się na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych. W rezultacie tych przekształceń upaństwowione przedsiębiorstwa zostały poddane zarządowi rozbudowanej państwowej administracji gospodarczej, a ich kierownicy stali się w znacznym stopniu urzędnikami. Takie usytuowanie zakładów produkcyjnych było konsekwencją wprowadzenia w państwach realnego socjalizmu zasad centralnego planowania, co oznaczało dążenie do objęcia decyzjami organów planistycznych niemal wszystkich sfer życia gospodarczego. Jednak gospodarka była również obiektem zainteresowania partii i jej aparatu, który w ramach partii-państwa sprawował nadzór nad działalnością przedsiębiorstw i ich dyrektorami, a przez instytucję partyjnej nomenklatury miał decydujący wpływ na obsadę stanowisk w zarządach zakładów.

W ostatnich latach historycy, analizując funkcjonowanie różnych sfer życia w okresie stalinowskim, pokazali, że choć partia próbowała niemal całkowicie podporządkować sobie państwo i społeczeństwo, to jednak ta dominacja nie była absolutna. Stephen Kotkin w swojej pracy o Magnitogorsku przedstawił m.in. problemy, które miała władza z opanowaniem mas robotników przybywających na budowę wielkich zakładów metalurgicznych<sup>1</sup>. W Polsce Marcin Kula wraz z grupą młodych badaczy analizował działalność lokalnego aparatu partyjnego, konstatując, że „system polityczny, który stawiał na ruch i zmianę, na poziomie zgromadzeń partyjnych popadał w skostniałość *ancien regime* – nie ustając w wezwaniach do aktywności”<sup>2</sup>. Powstało wiele opracowań badających czy to grupy zawodowe, czy organizacje. Ich autorzy wskazywali na niekonsekwencje systemu politycznego

\* Niniejszy artykuł jest fragmentem przygotowywanego przez autora opracowania poświęconego wpływowi partii na działalność przedsiębiorstw warszawskich w latach 1949–1955.

<sup>1</sup> S. Kotkin, *Magnetic Mountain. Stalinism as a Civilisation*, Berkeley–Los Angeles–London 1997.

<sup>2</sup> H. Andraesen et al., *Komitet Wojewódzki ogniem władzy ludowej. Studium postaw aktywnu opracowane pod kierunkiem Marcina Kuli na przykładzie zapisów posiedzeń KW PZPR w Gdańsku w latach 1949–1953*, Warszawa 1997, s. 250.

i gospodarczego w Polsce Ludowej pierwszej połowy lat pięćdziesiątych<sup>3</sup>. Niestety, kwestia relacji pomiędzy aparatem partyjnym a dyrektorami, czy szerzej przedsiębiorstwami, w tzw. okresie stalinowskim nie była jak dotychczas często poruszana w badaniach historycznych, a wydaje się o tyle ważna, że charakter tych związków odcisnął się w istotny sposób na ewolucji systemu gospodarczego PRL.

Dyrektorzy przedsiębiorstw, poza nielicznymi wyjątkami, byli członkami Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej, a ich zakłady były poddane kontroli lokalnych instancji partyjnych. W tym kontekście wydaje się interesujące zbadać, jak duże było uzależnienie kierowników przedsiębiorstw od miejscowych funkcjonariuszy. Czy ci pierwsi mieli jakąś autonomię? Czy wykorzystywali aparat partyjny do osiągania własnych celów? Mam zamiar pokazać, że we wczesnych latach pięćdziesiątych powstały nieformalne mechanizmy, które były podstawą budowania relacji pomiędzy kadrą kierowniczą przedsiębiorstw a aparatem partyjnym w następnych dekadach.

W artykule wykorzystałem archiwalia Komitetu Warszawskiego PZPR przechowywane w Archiwum Państwowym m.st. Warszawy. Zebrany materiał nie może być traktowany jako kompletny, jednak wydaje się solidną podstawą dla wysunięcia wiarygodnych hipotez na interesujący nas temat.

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej krótko omawiam status formalny dyrektorów przedsiębiorstw i zasady nadzoru partyjnego nad zakładami. Następnie zajmuję się kontrolą sprawowaną przez partię nad dyrektorami i ich przedsiębiorstwami. W kolejnej części analizuję metody wykorzystywane przez kierowników zakładów produkcyjnych do uzyskania większej autonomii w ramach pełnionej funkcji. Na zakończenie postaram się pokazać głębsze konsekwencje relacji kształtujących się pomiędzy dyrektorami i funkcjonariuszami partyjnymi w pierwszej połowie lat pięćdziesiątych XX w.

## Uprawnienia dyrektorów i kompetencje aparatu

Pozycja dyrektora w przedsiębiorstwach kształtowała się przez całą drugą połowę lat czterdziestych. Jeszcze przed przejęciem pełni władzy przez partię komunistyczną główny jej ideolog gospodarczy, Hilary Minc, opisał status dyrektora w następujący sposób: „Reprezentantem władzy na wielkich zakładach fabrycznych jest dyrektor, on jest reprezentantem władzy, kiedy on jest członkiem partii, ale jest on reprezentantem władzy również wtedy, kiedy jest bezpartyjny”<sup>4</sup>. Minc jednoznacznie zasugerował, że znaczenie kierownika przedsiębiorstwa jest daleko większe niż pozostałych ośrodków władzy w przedsiębiorstwie, przede wszystkim sekretarza komitetu partii komunistycznej.

Ostatecznie formalną pozycję dyrektora wyznaczała zasada jednoosobowego kierownictwa, wprowadzona dekretem o przedsiębiorstwie z 1950 r.<sup>5</sup> Polecenia

<sup>3</sup> Zob. np.: B. Brzostek, *Robotnicy Warszawy. Konflikty codzienne (1950–1954)*, Warszawa 2002; D. Jagodzińska-Sasson et al., *PZPR w fabryce. Studium wrocławskiego „Pafawagu” w początku lat pięćdziesiątych opracowane pod kierunkiem Marcina Kuli*, Warszawa 2001; J. Kochanowicz, *ZMP w terenie. Stalinowska próba modernizacji opornej rzeczywistości*, Warszawa 2000.

<sup>4</sup> APW, KW PZPR, 30/VIII-6, t. 1, Referat Hilarego Minca *Rola dyrektora i sekretarza partii*, 1949 r., k. 59.

<sup>5</sup> DzU, nr 49, poz. 439, *Dekret z dnia 26 października 1950 r. o przedsiębiorstwach państwowych*.

służbowe w przedsiębiorstwie mogły być odtąd wydawane tylko przez dyrektora i upoważnionych przez niego pracowników. Jednak w żadnym z funkcjonujących aktów prawnych nie określono jednoznacznie gotowego katalogu uprawnień dyrektora. W tej sytuacji formalne kompetencje dyrektora można określić w sposób częściowo negatywny. Dyrektor zarządzał w ramach uprawnień nadanych przedsiębiorstwu, z wyłączeniem tych kompetencji, które zostały przekazane innym organom<sup>6</sup>, przede wszystkim administracji gospodarczej.

W rzeczywistości dyrektorzy i ich fabryki byli uzależnieni nie tylko od administracji państwowej, ale również od aparatu partyjnego. W założeniu kierownictwo partyjne nie zarządzało przedsiębiorstwami, do czego była powołana biurokracja gospodarcza. „Zasadniczą funkcją [aparatu partyjnego] – jak pisała Maria Hirszowicz. – [był] przede wszystkim wielostronny nadzór i kierownictwo sprawowane w stosunku do różnych ogniw aparatu władzy”<sup>7</sup>. Taki nadzór partia starała się również sprawować nad zakładami produkcyjnymi.

Kuratelę nad dużymi przedsiębiorstwami sprawowała biurokracja partyjna zgrupowana w zorganizowanych hierarchicznie komitetach. W praktyce była to obok administracji państwowej druga biurokracja, sprawująca zwierzchnią władzę w państwie. Najwyżej w hierarchii partyjnych urzędów znajdował się Komitet Centralny, poniżej komitety wojewódzkie, którym podporządkowano komitety powiatowe i gminne. Na samym dole hierarchii znajdowały się podstawowe organizacje partyjne. Komitet Warszawski miał status komitetu wojewódzkiego, a podporządkowane mu komitety dzielnicowe można porównać do komitetów powiatowych na prowincji. Na czele komitetów wszystkich szczebli stali I sekretarze wraz z zastępcami. Pracę dzielono pomiędzy różne wydziały zajmujące się najważniejszymi sprawami na podległym terenie. Sprawy gospodarcze powierzono sekretarzom ekonomicznym oraz Wydziałowi Ekonomicznemu lub Przemysłowemu w komitetach wojewódzkich. W komitetach powiatowych utworzono komisje ekonomiczne.

Przedsiębiorstwa w zależności od wielkości i znaczenia podlegały wyższemu bądź niższemu szczeblom aparatu. Największe podporządkowano KC, pozostałe duże przedsiębiorstwa – komitetom wojewódzkim. Pieczęć nad mniejszymi zakładami sprawowały komitety powiatowe. Ten podział nie oznaczał, że zakładami podporządkowanymi wyższemu szczeblowi biurokracji partyjnej nie interesowały się niższe szczeble.

W Komitecie Warszawskim sprawy gospodarcze powierzono Wydziałowi Przemysłowemu. Mniejsze zakłady podlegały w Warszawie komitetom dzielnicowym. Jednak Komitet Warszawski starał się kontrolować również te przedsiębiorstwa. Nadzór partyjny składał się z kilku podstawowych elementów: decydującego wpływu na obsadzanie kierowniczych stanowisk (tzw. nomenklatura), prawa do wydawania poleceń w formie wytycznych, uprawnień do kontroli oraz możliwości egzekucji tych uprawnień. Oznaczało to dość duże możliwości ingerencji w sprawy przedsiębiorstwa i w kompetencje jego kierownictwa.

Istotną rolę w opiece nad szefami zakładów miał odgrywać sekretarz organizacji fabrycznej i cały komitet. W 1951 r. ówczesny zastępca Państwowej Komisji

<sup>6</sup> T. Rabska, *Samorząd robotniczy w PRL*, Poznań 1962, s. 111.

<sup>7</sup> M. Hirszowicz, *Komunistyczny lewiatan*, Paryż 1973, s. 89.

Planowania Gospodarczego, Eugeniusz Szyr, opisał wzór idealnego dyrektora współpracującego z organizacją partyjną: „Dobry dyrektor to prawdziwy skarb dla organizacji partyjnej, ponieważ dyrektor taki nie stwarza pokus do bezpośredniego administrowania, zapewnia prawidłowe wykonanie ogólnych dyrektyw partii i rządu, bierze aktywny udział w pracy politycznej partii i umie korzystać z oddolnej kontroli, z krytyki mas pracujących i samokrytycznie prostopować swe błędy i niedociągnięcia. Śmiało można powiedzieć, że dobry dyrektor przedsiębiorstwa i dobrzy kierownicy oddziałów to już połowa rozwiązania trudności pracy partyjnej w danym zakładzie”<sup>8</sup>.

Według zarysowanej tu koncepcji, dyrektor miał podlegać kontroli organizacji partyjnej. Jednak kompetencje egzekucyjne znajdowały się w dyspozycji komitetów partyjnych wyższego szczebla. Organizacje fabryczne i ich sekretarze z założenia nie mieli prawa wydawać poleceń dyrektorom przedsiębiorstwa, a jedynie obserwować działania kierownictwa, doradzać w sprawach zakładu, służyć pomocą w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa, a w razie potrzeby odwoływać się do wyższych szczebli biurokracji partyjnej.

## Partyjne nadzorowanie

Pierwsza połowa lat pięćdziesiątych była okresem, w którym aparat partyjny miał zdecydowanie największy wpływ na sytuację w zakładach, a w związku z tym i na losy dyrektorów. Funkcjonariusze partyjni nie tylko wyrażali swoje opinie na temat wielkości produkcji i sposobu wykonania planu, ale również traktowali fabryki jako pole walki ideologicznej. W tym sensie natężenie kontroli przedsiębiorstw było zdecydowanie większe niż w latach następnych. Jednak z punktu widzenia kierowników przedsiębiorstw chyba najistotniejszą instytucją, z której pomocą aparat partyjny mógł oddziaływać na ich karierę i robił to, była nomenklatura.

Nomenklatura, jako w pełni ukształtowana instytucja, odpowiadająca wzorcom sowieckim, została wprowadzona na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych, tj. po ostatecznym przejściu przez komunistów pełni władzy w Polsce. Pierwszy spis stanowisk podlegających nomenklaturze KC ukazał się najprawdopodobniej na początku 1949 r.<sup>9</sup> W maju 1950 r. zatwierdzono listę nomenklatury komitetów wojewódzkich i powiatowych<sup>10</sup>. Listy obejmowały zarówno stanowiska obsadzone w drodze nominacji, które podlegały zatwierdzeniu instancji partyjnych, jak i funkcje formalnie obieralne, wobec których stosowano tzw. rekomendacje. Były to wszystkie kierownicze stanowiska i w partii, i w państwie, nawet te średniego i niższego szczebla. Charakterystyczna dla tego rozwiązania była jego powszechność, tj. próba przejścia przez partię pełnej kontroli nad wszystkimi sferami życia społecznego.

Podział uprawnień pomiędzy kolejne szczeble hierarchii partyjnej miał gwarantować lokalnym komitetom partii kontrolę nad wszystkimi istotniejszymi

<sup>8</sup> E. Szyr, *O właściwą realizację linii partii*, „Nowe Drogi” 1951, nr 2 (26), s. 30–31.

<sup>9</sup> A. Paczkowski, *System nomenklatury kadr w Polsce (1950–1970)*, Warszawa 2000, s. 15.

<sup>10</sup> B. Dymek, *Pracownicy etatowi Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej (1948–1954)*, „Z Pola Walki” 1983, 26 (3–4), s. 81.

stanowiskami na terenie ich działania. Na tej zasadzie ważne stanowiska w Warszawie były obsadzone (i opróżniane) przy udziale Komitetu Warszawskiego i podległych mu komitetów dzielnicowych. Wśród tych stanowisk, znaleźli się dyrektorzy zdecydowanej większości przedsiębiorstw w Warszawie.

Jednym z głównych celów polityki kadrowej, prowadzonej przez partię w pierwszej połowie lat pięćdziesiątych, była możliwie jak najpełniejsza wymiana na stanowiskach dyrektorów. Zgodnie z zaleceniami ideologicznymi, na stanowiska kierownicze w fabrykach powoływano tzw. wyróżniających się robotników. W tym celu na początku lat pięćdziesiątych zaczęto tworzyć specjalne listy tzw. rezerwy kadrowej w przedsiębiorstwach, z której mieli się rekrutować promowani kierownicy różnych szczebli. Byli to ludzie na ogół nieprzygotowani do pełnienia jakichkolwiek funkcji kierowniczych, a ich podstawową kompetencją była dotychczasowa postawa polityczna<sup>11</sup>.

Komitet Warszawski prowadził w odniesieniu do kierowników przedsiębiorstw politykę kadrową nieróżniącą się od posunięć partii w całym kraju. Na stanowiska dyrektorów, ich zastępców oraz kierowników oddziałów w fabrykach starano się mianować ludzi należących do partii. Najlepszy z ideologicznego punktu widzenia był awans robotników. Zgodnie z linią partii, postulowano również promocję kobiet. Jak mówił w 1951 r. I sekretarz Komitetu Warszawskiego, Władysław Wicha: „Powinniśmy się starać o to, by kobiety zajmowały stanowiska dyrektorskie”. Jednocześnie sekretarz podkreślał, że ewentualni kandydaci przed postawieniem na stanowisko „muszą być przeszkoleni ideologicznie”<sup>12</sup>.

Pomimo wszystkich starań aparatu – organizacji kursów szkolenia ideologicznego i uzupełniania rezerw kadrowych – „sprawa awansu dyrektorów przedstawiała się jeszcze źle”<sup>13</sup>. Wynikało to w znacznym stopniu z braku kadr, które spełniałyby kryteria polityczne, a jednocześnie były przygotowane merytorycznie do kierowania przedsiębiorstwem. Aparat partyjny musiał niekiedy iść na kompromis. Ze względu na potrzebę posiadania minimalnych kompetencji niezbędnych do utrzymania zakładów w ruchu nie zdecydowano się na przeprowadzenie pełnych zmian na stanowiskach kierowniczych. Bardzo często obok partyjnego dyrektora z awansu utrzymywał się merytorycznie przygotowany główny inżynier. Jak mówił bardzo wpływowy politycznie, ale zupełnie nieprzygotowany zawodowo dyrektor Fabryki Przyrządów i Uchwytów, Szafranski: „wymieniliśmy głównego technologa D., stawiając na to stanowisko W., który wprawdzie od strony politycznej nie był lepszy, ale jako fachowiec był bardzo dobry. Wówczas praca zaczęła iść w górę”<sup>14</sup>. Podobnie było w wielu innych zakładach, w których przez długi czas utrzymywano na stanowiskach przedwojennych specjalistów.

<sup>11</sup> Liczba robotników, którzy zostali awansowani na dyrektorów wzrosła pomiędzy 1948 r. a 1956 r. z 33% do 75% (H. Najduchowska, *Kwalifikacje i drogi zawodowe dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych: studium socjologiczno-historyczne*, Warszawa 1984, s. 28–29).

<sup>12</sup> APW, KW PZPR, 30/IV-9, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 30 III 1951 r., k. 197.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> APW, KW PZPR, 30/IV-24, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 19 XI 1952 r., k. 133.

Kłopoty z nomenklaturą nie ograniczały się jedynie do braku wystarczająco dobrych kandydatów. Zdarzało się, że administracja gospodarcza, zarządzająca bezpośrednio przedsiębiorstwami, ignorowała uprawnienia Komitetu Warszawskiego. Jak można przeczytać w jednym z raportów z listopada 1952 r.: „Niedopuszczalne są wypadki ustawiania ludzi na stanowiska kierownicze w warszawskich zakładach pracy przez centralne zarządy, bez uzgodnienia z Komitetem Warszawskim”<sup>15</sup>.

Wszystkie te przeciwności nie przeszkodziły aparatowi partyjnemu kontrolować politykę kadrową w przedsiębiorstwach. Może o tym świadczyć fragment wypowiedzi jednego z członków egzekutywy z czerwca 1955 r.: „Dochodzę do wniosku, że w przyszłym kwartale będziemy musieli zrezygnować z niektórych kierowników zakładów. [...] U niektórych kierowników widzi się zniechęcenie i tych trzeba zmienić”<sup>16</sup>. W rezultacie niemal wszystkie stanowiska dyrektorskie zostały obsadzone przez osoby związane z partią, a funkcjonariusze partyjni uzyskali decydujący wpływ na zmiany kadrowe w przedsiębiorstwach.

Obsadzanie i zwalnianie stanowisk było być może najważniejszym, ale nie jedynym instrumentem nadzoru w rękach aparatu partyjnego. Komitet Warszawski, podobnie jak inne komitety wojewódzkie, wykorzystywał do nadzorowania kierowników przedsiębiorstw niższe szczeble hierarchii partyjnej. Kontrola opierała się na zasadzie pionowego przekazywania informacji. Podstawą procedury były raporty komitetów fabrycznych z wykonania zadań gospodarczych oraz z sytuacji społeczno-politycznej wewnątrz przedsiębiorstwa. W razie nagłych kłopotów gospodarczych czy politycznych organizacja partyjna miała obowiązek natychmiast powiadomić swoje władze.

Komitety fabryczne spełniały zatem niezwykle istotną rolę w kontrolowaniu dyrekcji. Komitet Warszawski zalecał, żeby „na wszystkich zakładach przemysłu kluczowego organizacje partyjne [powołały] komisje, celem analizy planu produkcji”<sup>17</sup>. Cytowane zalecenie pochodzi z początku 1951 r., ale podobne wytyczne były wysyłane do przedsiębiorstw corocznie. Organizacje partyjne miały pomagać dyrekcji w tworzeniu planów i zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale również kontrolować działania kierownictwa. Jak mówiła sekretarz komitetu w jednej z fabryk odzieżowych: „dyrekcja składa sprawozdanie przed organizacją partyjną z wykonania planów – dawniej niesystematycznie – obecnie bardziej regularnie”<sup>18</sup>.

Jednak kontrola, zbieranie informacji i przekazywanie ich wyżej nie wystarczały niektórym organizacjom zakładowym. Jak pisał w swoim sprawozdaniu z kwietnia 1953 r. Komitet Warszawski: „Jednym z poważnych niedociągnięć naszych organizacji partyjnych jest duże administrowanie. [...] Szczególnie taki przykład ma miejsce na zakładzie A-1, gdzie sekretarz tow. D. kieruje pracą zza biurka. [...] Tow. D. często wchodzi w kompetencje dyrekcji i wydaje zarządze-

<sup>15</sup> *Ibidem*, k. 138.

<sup>16</sup> APW, KW PZPR, 30/IV-37, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 22 VI 1955 r., k. 203.

<sup>17</sup> *Ibidem*, 30/IV-8, Wnioski w związku ze sprawozdaniem z wykonania planu przez przemysł warszawski w 1950 r., 1 II 1951 r., k. 73.

<sup>18</sup> *Ibidem*, 30/IV-4, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 11 VII 1950 r., k. 175.

nia”. Nie był to jedyny taki przypadek, w innym przedsiębiorstwie „komitet partyjny tak samo w wielu przypadkach zastępował dyrekcję”. Takie zachowania zdarzały się często w zakładach, do których wysyłano na stanowisko szefa organizacji fabrycznej bardziej doświadczonych działaczy partyjnych. Byli to aktywiści mający uzdrowić sytuację w przedsiębiorstwie. Z reguły tacy sekretarze mieli również mocniejszą pozycję w aparacie partyjnym niż dyrektorzy. Być może z tego powodu wykazywali silne skłonności do przejmowania inicjatywy w przedsiębiorstwach.

„Tego rodzaju administrowanie jest szkodliwe i należy z nim walczyć w sposób radykalny”<sup>19</sup> – podkreślał w swoim sprawozdaniu Komitet Warszawski. Stanowisko organizacji stołecznej było zgodne z linią zaprezentowaną jeszcze w 1949 r. przez Hilarego Minca. Na pytanie, czy organizacje partyjne mogą kierować przedsiębiorstwami, odpowiadał: „Rzecz jasna, że nie dlatego, że [duże przedsiębiorstwa] stanowią ogniwo wielkiego mechanizmu gospodarczego, który działa w zespole, który musi się słuchać ogólnych reguł i te zakłady są kierowane przez partię, ale przez wyższe jej ogniwa poprzez władze państwowe”<sup>20</sup>.

Komitet Warszawski i podległe mu komitety dzielnicowe starały się nadzorować przedsiębiorstwa, nie tylko wykorzystując pracę komitetów fabrycznych, ale również swoich funkcjonariuszy. Każde przedsiębiorstwo miało przydzielonego instruktora, pracującego w aparacie partyjnym. Niestety, jak często podkreślali członkowie egzekutywy Komitetu Warszawskiego, instruktorzy nie wywiązywali się należycie ze swoich obowiązków. Z reguły mieli pod swoją pieczęć wiele zakładów, a czasem zapomniano ich wysłać w odpowiednim czasie do przedsiębiorstwa. Przydarzyło się to w 1950 r. Komitetowi Dzielnicowemu z Grochowa, który „nie wysłał swoich instruktorów na narady produkcyjne fabryk”<sup>21</sup>.

Instruktorzy byli obarczeni zbyt wieloma zadaniami, które na nich nałożono, a przy tym jako niżsi funkcjonariusze partyjni mieli niskie zarobki. Z tych powodów wielu z nich lekceważyło swoje obowiązki również w większych przedsiębiorstwach. Świadczy o tym postępowanie jednego z instruktorów komitetu dzielnicowego: „Sprawa instruktora towarzysza Ł. nie została do końca wyjaśniona. Towarzysz Ł., który miał powierzony ten zakład pracy [Warszawskie Zakłady Przemysłu Odzieżowego], z zadania nie wywiązał się. Były u niego próby uchylania się od odpowiedzialności”<sup>22</sup>.

Na podstawie informacji spływających od organizacji fabrycznych i instruktorów podejmowano decyzje o postawieniu sprawy konkretnego przedsiębiorstwa na posiedzeniu egzekutywy Komitetu Warszawskiego. Dochodziło do tego wtedy, gdy w przedsiębiorstwie występowały konflikty, strajki lub dyrekcja nie radziła sobie z wykonaniem planu. Niekiedy organizowano narady w przedsiębiorstwie: „Z inicjatywy Komitetu Warszawskiego została zwołana w początkach kwietnia narada aktywu partyjnego z udziałem przedstawicieli branży

<sup>19</sup> *Ibidem*, 30/IV-27, Informacja w sprawie wykonania planu produkcji przez przemysł warszawski za I kwartał 1953 r., 22 IV 1953 r., k. 99–100.

<sup>20</sup> *Ibidem*, 30/VIII-6, t. 1, Referat Hilarego Minca *Rola dyrektora i sekretarza partii*, 1949 r., k. 58–59.

<sup>21</sup> *Ibidem*, 30/IV-13, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 14 II 1950 r., k. 135.

<sup>22</sup> *Ibidem*, 30/IV-11, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 23 V 1951 r., k. 197.



[ministerstwa – M.T.], Centralnego Zarządu i dyrekcji fabryki, na której ustalono, że możliwości produkcyjne fabryki nie są należycie wykorzystane. [...] Narada ta stała się bodźcem do zmiany stylu pracy dyrekcji”<sup>23</sup>.

W trakcie tych zebrań funkcjonariusze Komitetu Warszawskiego przepytывali dyrektora naczelnego i pozostałych członków zarządu przedsiębiorstwa. Bardzo często próbowano wówczas rozstrzygnąć konflikty pomiędzy dyrektorem i sekretarzem partii lub przewodniczącym związków zawodowych. Narady, na co wskazują protokoły, przybierały formę niemal przesłuchania. Czasem przedstawiciele aparatu urządzali wręcz coś w rodzaju konfrontacji: „Tow. M. z egz[ekutywy] KW PZPR: »Dlaczego tej akademii nie można było uzgodnić z sekretarzem komitetu partyjnego?«. Dyrektor B.: »Jak przyszedłem z odprawy z samego rana to powiedziałem towarzyszowi P.«. Sekretarz KZ P.: »Towarzysz B. kłamie beczelnie«”<sup>24</sup>.

Członkowie Komitetu Warszawskiego wchodzili podczas tych narad jednocześnie w rolę prokuratora i sędziego, wydając sentencje dotyczące przedsiębiorstwa i jego kierownictwa. Czasem decyzje miały charakter doraźny, choć mogły być dość uciążliwe: „Zobowiązać komitet partyjny i dyrekcję do składania raportów o sytuacji na terenie zakładu oraz wykonania planów produkcyjnych dwa razy dziennie”<sup>25</sup>. Niekiedy były niezwykle szczegółowe i dotyczyły spraw drobnych, jak nakaz dokonywania wypłat w kopertach<sup>26</sup>. Jeśli jednak dyskusja na forum Komitetu Warszawskiego dotyczyła całego przemysłu w mieście, zalecenia odnosiły się do wszystkich przedsiębiorstw: „Egzekutywa postanowiła, ażeby w ciągu bieżącego tygodnia wzywać do komitetów dzielnicowych sekretarzy komitetów partyjnych i dyrektorów fabryk w celu należytego opracowania zobowiązań”<sup>27</sup>.

Wyniki narad w Komitecie Warszawskim lub którymś z komitetów dzielnicowych miały często o wiele dalej idące skutki dla dyrektorów lub ich zastępców. Niejednokrotnie funkcjonariusze partyjni wnioskowali o usunięcie z zajmowanych stanowisk kierowników zarówno wielkich fabryk, zatrudniających tysiące pracowników, jak i małych przedsiębiorstw. W styczniu 1956 r. Komitet Warszawski w swoich wnioskach pokontrolnych z Fabryki Samochodów Osobowych nakazywał: „Ministerstwo Przemysłu Ciężkiego możliwie szybko zmieni kierownictwo zakładu. W pierwszej kolejności należy zmienić głównego inżyniera”<sup>28</sup>. Rok wcześniej egzekutywa komitetu dzielnicowego „wystąpiła z wnioskiem o natychmiastowe zdjęcie ze stanowiska dyrektora Rzeźni – towarzysza K. i kierownika działu kadr – towarzysza K.”<sup>29</sup>.

Dyrektorzy przedsiębiorstw byli zatem w znacznym stopniu uzależnieni od decyzji funkcjonariuszy Komitetu Warszawskiego, którzy mieli wpływ nie

<sup>23</sup> *Ibidem*, 30/IV-2, Sprawozdanie KW PZPR *Organizacja partyjna Fabryki ZWUT walczy o wykonanie planu produkcyjnego*, 17 X 1949 r., k. 363.

<sup>24</sup> *Ibidem*, 30/IV-12, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 26 VII 1951 r., k. 273.

<sup>25</sup> *Ibidem*, 30/IV-13, Analiza pracy POP przy WZPO-2, 29 VIII 1951 r., k. 339.

<sup>26</sup> *Ibidem*, k. 340.

<sup>27</sup> APW, KW PZPR, 30/IV-1, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 15 III 1949 r., k. 57.

<sup>28</sup> *Ibidem*, 30/X-8, t. 1, Ramowy plan działania w celu polepszenia wyników gospodarczych i pracy partyjnej w FSO Zerań, 14 I 1956 r., k. 98.

<sup>29</sup> *Ibidem*, 30/IV-41, Informacja o sytuacji w Rzeźni Warszawskiej, 2 XI 1955 r., k. 27.

tylko na obsadzanie i odwoływanie ze stanowisk, ale również mogli wtrącać się w wewnętrzne sprawy przedsiębiorstwa. Na decyzję dyrektorów mogły również w jakimś stopniu wpływać podporządkowane mu komitety dzielnicowe. W niektórych przypadkach uprawnienia do zarządzania fabrykami uzurpowali sobie I sekretarze organizacji fabrycznych, co jednak nie było zgodne z linią oficjalnie prezentowaną przez władze partii.

## Nie do końca zależni

Stwierdzenie, że podporządkowanie kierownictwa przedsiębiorstw aparatowi partyjnemu było zupełne, nie odpowiada jednak prawdzie. Analizowane materiały dostarczają wielu przykładów działań, które pozwalały uzyskiwać dyrektorom pewien stopień niezależności od nadzoru partyjnego, a nawet wykorzystywać aparat partyjny do własnych potrzeb.

Trzeba jednak zaznaczyć, że informacje dotyczące działań dyrektorów pochodzą głównie z początku lat pięćdziesiątych, a więc okresu, gdy aparat partyjny na polecenie władz centralnych poszukiwał tzw. wrogów. W związku z tą akcją funkcjonariusze partyjni przeprowadzili zdecydowanie więcej akcji kontrolnych w przedsiębiorstwach. Do przeciwników systemu zaliczali się nie tylko ludzie naprawdę niechętni nowym porządkom, ale także osoby posądzane o niegospodarność, oskarżane o tworzenie klik itd. Dla moich badań istotne jest, że w materiałach źródłowych zostały ukazane metody, które wykorzystywali kierownicy przedsiębiorstw do uzyskania choćby częściowej niezależności. Mniej liczne przykłady z lat późniejszych wskazują, że były to praktyki charakterystyczne dla całego badanego okresu.

Dyrektorzy, chcąc ograniczyć wpływ partii na swe decyzje, musieli się zmierzyć z ograniczeniami zarówno ze strony organizacji fabrycznej, jak i instancji lokalnych. Zdecydowanie łatwiejszym zadaniem było zredukowanie kompetencji komitetów partyjnych w przedsiębiorstwach. Przede wszystkim miały one znacząco mniejsze uprawnienia od funkcjonariuszy partyjnych z komitetów dzielnicowych i Komitetu Warszawskiego. W zasadzie ich możliwości ograniczały się tylko do pomagania wyższym instancjom w kontroli przedsiębiorstwa i jego kierownictwa.

Pierwszą metodą, którą stosowali dyrektorzy, było podporządkowanie sobie komitetu fabrycznego. Według relacji przytaczanej na obradach egzekutywy Komitetu Warszawskiego w Zakładach Wytwórczych Lamp Elektrycznych i Rzęciowych im. Róży Luksemburg: „słaba organizacja partyjna [...] szła po linii dykcji, nie potrafiła przeprowadzić pracy politycznej”<sup>30</sup>. W innym przypadku kierownik przedsiębiorstwa w ogóle ignorował uprawnienia kontrolne komitetu fabrycznego: „Dyrekcja odgórnie bez wiedzy organizacji partyjnej daje zarządzenia”<sup>31</sup>.

Dobrze udokumentowanym przypadkiem zdominowania organizacji partyjnej jest sprawa dyrektora Fabryki Wyrobów Precyzyjnych im. Gen. Świerczewskiego. Według zajmujących się konfliktami w tej fabryce funkcjonariuszy Komitetu Warszawskiego dyrektor „dobrze pracuje, ale powinien zmienić swój

<sup>30</sup> *Ibidem*, 30/IV-11, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 13 VI 1951 r., k. 298.

<sup>31</sup> *Ibidem*, 30/IV-8, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 1 II 1951 r., k. 4.

stosunek do partii. [...] Towarzysz dyrektor uważa, że organizacja partyjna jest do wykonania jego zaleceń<sup>32</sup>. Jak mówił jeden z działaczy partyjnych z fabryki: „Do komitetu partyjnego przychodzą bezpartyjni i mówią, że będzie narada wytwórcza, a komitet o tym nic nie wie. Gdy zwracamy uwagę, dyrektor mówi »kto wy jesteście na tym zakładzie. Co, narady wam się nie podobają?«<sup>33</sup>. Charakterystyczna jest wypowiedź I sekretarza organizacji zakładowej, który mówił, że kierownik przedsiębiorstwa „ma dyktatorski sposób mówienia”, a on „jest nerwowo wyczerpany, [...] niepotrzebny na zakładzie politycznie, gdyż wszystko robi towarzysz [dyrektor]”<sup>34</sup>.

Jednak próba zdominowania organizacji fabrycznej mogła skończyć się rozpatrywaniem sprawy w Komitecie Warszawskim i przykrymi konsekwencjami zarówno dla dyrekcji, jak dla sekretarza komitetu zakładowego. Dlatego dyrektorzy, którzy podporządkowali sobie komitety fabryczne, mieli najprawdopodobniej silną pozycję w hierarchii partyjnej. Dyrektor wysłany do Zakładów im Świerczewskiego, by wyciągnąć je z głębokich problemów gospodarczych, miał bardzo duże poparcie ze strony aparatu partyjnego. Po omawianej naradzie nie spotkały go żadne groźniejsze sankcje, podczas gdy sekretarz musiał opuścić przedsiębiorstwo.

Inną możliwością było współdziałanie pomiędzy dyrektorem a organizacją partyjną. Celem obydwu stron było uzyskanie możliwie szerokiej autonomii od wyższych instancji partyjnych: „Błędem Wydziału Przemysłowego KW wobec zaistniałych wypadków w Warszawskich Zakładach Przemysłu Odzieżowego nr 2 było, że nie widziało się tam kumoterstwa. Na zakładzie tym jeden drugiego krył, na bazie tego kumoterstwa dyrekcja robiła swoją politykę”<sup>35</sup>.

Optymalnym rozwiązaniem z punktu widzenia dyrekcji było wciągnięcie do współpracy możliwie jak największej liczby organizacji działających w przedsiębiorstwie. Tak było np. w przedsiębiorstwie budowlanym w 1951 r. „W skład klikki wchodziło: Franciszek P. – kierownik zakładu, Władysław P. – sekretarz podstawowej organizacji partyjnej, [...] Ryszard K. – przewodniczący Rady Zakładowej, [...] Andrzej Ch. – kierownik wydziału personalnego, [...] Waclaw K. były sekretarz podstawowej organizacji partyjnej i inni. Klika ta opanowała organizację partyjną”<sup>36</sup>. Podobnie było w przedsiębiorstwach garbarskich w Warszawie przez całe lata pięćdziesiąte<sup>37</sup>.

Porozumienie z organizacją partyjną dawało szansę na uzyskanie większych wpływów w wyższych instancjach partyjnych, a przynajmniej na uniknięcie kontroli. Pod tym względem w lepszej sytuacji były mniejsze przedsiębiorstwa, które nie wzbudzały takiego zainteresowania aparatu partyjnego: „KD i KW swoją pracę koncentrują na większych zakładach pracy, nie rozwijając jej na mniejszych”<sup>38</sup>.

<sup>32</sup> *Ibidem*, 30/IV-12, Protokół z posiedzenia KW PZPR, 26 VII 1951 r., k. 270.

<sup>33</sup> *Ibidem*, k. 271.

<sup>34</sup> *Ibidem*, k. 272.

<sup>35</sup> APW, KW PZPR, 30/IV-13, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 29 VIII 1951 r., k. 316.

<sup>36</sup> *Ibidem*, 30/VII-9, t. 1, Uchwała Plenum KW PZPR w sprawie wrogiej działalności klikki w WPB-19, 9 VI 1951 r., k. 10.

<sup>37</sup> I. Majchrzak, *Pracownicze przestępstwo gospodarcze i jego sprawca*, Warszawa 1966.

<sup>38</sup> APW, KW PZPR, 30/IV-11, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 23 V 1951 r., k. 193.

Inną możliwością uniknięcia wizytacji było wejście w porozumienie z funkcjonariuszami komitetów dzielnicowych lub Komitetu Warszawskiego. Dokumenty partyjne, ze zrozumiałych względów, niewiele mówią o korupcji wśród przedstawicieli aparatu partyjnego. Można o niej wnosić z kilku drobnych przekazów. Według relacji jednego z członków egzekutywy: „Pracownicy Rzeźnic nie chcieli mówić, gdy w skład komisji wchodził instruktor KD towarzysz S. – twierdzili, że jest on powiązany z kierownictwem Rzeźni”<sup>39</sup>. W tych okolicznościach w Komitecie Warszawskim zaczęły pojawiać się wątpliwości co do postawy całego komitetu dzielnicowego: „Komitet Dzielnicowy nie dał jasnego obrazu istniejącej sytuacji na Rzeźni. Powstaje pytanie: dlaczego? Czy rzeczywiście sytuacja jest KD nieznana? Czy też jest znana, lecz nie uważa KD za stosowne postawienie jej na Egzekutywie KW”. Na przypadki korupcji w aparacie Komitetu Warszawskiego może wskazywać fragment wypowiedzi przedstawiciela Urzędu Bezpieczeństwa, iż „pracownicy KW korzystali z tego mięsa”<sup>40</sup>.

Oszukiwanie czy przemilczanie niektórych faktów było kolejną metodą gry z aparatem partyjnym. Dyrektorzy próbowali np. „w różny pseudoobiektywny sposób uzasadnić swój brak zrozumienia dla postępu technicznego”<sup>41</sup>. Jak napisano w uchwale KW o sytuacji w jednym z przedsiębiorstw budowlanych: „Dla zamaskowania swej antypartyjnej, szkodliwej roboty i uśpienia czujności nadrzędnych instancji, klika posługiwała się wypróbowaną metodą dwulicowców, zasłaniała się cyframi rzekomo wykonywanych planów i zobowiązań produkcyjnych”<sup>42</sup>. Podobnie postępowało kierownictwo zakładów odzieżowych – ukrywając przed aparatem informacje o niepokojach w fabryce, „starano się zamazywać i tuszować te sprawy”<sup>43</sup>.

Dyrektorzy wykorzystywali swoją przewagę informacyjną, podając jedynie te dane, które były dla nich korzystne, wtedy, gdy mieli kłopoty z wykonaniem planu. Zakłady przekazywały wiadomości, które usprawiedliwiały dyrektora w oczach Komitetu Warszawskiego. Jednocześnie przemilczano niekorzystne informacje: „Dyrektor towarzysz P. [...] mówił o trudnościach w zaopatrzeniu, a nie widzi, że głównym powodem trudności w wykonaniu planu jest to, że na początku roku wykonywano najłatwiejsze asortymenty produkcji, zostawiając najtrudniejsze na koniec roku”<sup>44</sup>.

Kierownicy przedsiębiorstw starali się również wykorzystywać sprzeczności występujące pomiędzy aparatem partyjnym a administracją gospodarczą, której bezpośrednio podlegali: „Kierownictwo administracyjne od pierwszej chwili oderwało się od kierownictwa politycznego Dzielnicy Grochów. [...] Oderwanie się administracji od kierownictwa politycznego sprzyjało rozwojowi kumoterskich stosunków na zakładzie. Administracja fabryki zakrywała się poleceniami Centralnego Zarządu, który nie uważał za wskazane skontaktować się z Komitetem Dzielnicowym PZPR”<sup>45</sup>.

<sup>39</sup> *Ibidem*, 30/IV-41, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 2 XI 1955 r., k. 5.

<sup>40</sup> *Ibidem*, k. 6.

<sup>41</sup> APW, KW PZPR, 30/IV-13, Analiza pracy POP przy WZPO-2, 29 VIII 1951 r., k. 325.

<sup>42</sup> *Ibidem*, 30/VII-9, t. 1, Uchwała Plenum KW PZPR w sprawie wrogiej działalności kliki w WPB-19, 9 VI 1951 r., k. 11.

<sup>43</sup> *Ibidem*, 30/IV-13, Analiza pracy POP przy WZPO-2, 29 VIII 1951 r., k. 335.

<sup>44</sup> *Ibidem*, 30/IV-24, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 19 XI 1952 r., k. 136.

<sup>45</sup> *Ibidem*, 30/IV-13, Analiza pracy POP przy WZPO-2, 29 VIII 1951 r., k. 321.

W swoich poczynaniach jednak dyrektorzy nie tylko starali się uwolnić spod wpływu aparatu partyjnego. Komitet Warszawski i podległe mu komitety dzielnicowe były wykorzystywane przez zarząd przedsiębiorstw jako instrument nacisku na administrację gospodarczą, szczególnie przy problemach z dostawą surowców do produkcji. Z reguły dyrektorzy o swoich bolączkach informowali podczas posiedzenia egzekutywy KW lub w osobistych kontaktach z funkcjonariuszami aparatu. Dyrektor zakładów odzieżowych mówił podczas posiedzenia egzekutywy KW: „Źle przedstawia się zaopatrzenie, Warszawska Centrala Tekstylna nie spełnia swego zadania. Obecnie brak im trzech tkanin, bez których nie mogą wykonać planu. Zapas surowca na fabryce jest za mały (6-dniowy)”<sup>46</sup>. Takie wypowiedzi można znaleźć w niemal wszystkich protokołach z obrad Komitetu Warszawskiego, w których brali udział dyrektorzy przedsiębiorstw.

W rezultacie lokalne władze partyjne starały się interweniować w ministerstwach: „KD zaalarmował o tym wiceministra towarzysza Kotlarskiego. Wskutek naszej rozmowy towarzysze Kotlarski był na terenie tej fabryki. W wyniku jego pobytu i w wyniku konferencji partyjno-ekonomicznej towarzysze wybrnęli z tego impasu. Fabryka ta otrzymała cały szereg nowych maszyn i obecnie wykonuje plany”<sup>47</sup>. W wypadku największych przedsiębiorstw, jak Fabryka Samochodów Osobowych, angażowano najwyższych funkcjonariuszy Komitetu Warszawskiego: „Egzekutywa Komitetu Warszawskiego zobowiązuje sekretarza KW towarzysza Białkowskiego i Wydział Przemysłowy KW: [...] b) do przeprowadzenia narad z sekretarzami organizacji partyjnych i kierownictwem zakładów z terenu miasta Warszawy kooperującymi z Fabryką Samochodów Osobowych [...] c) do wysłania listu do tych komitetów wojewódzkich PZPR, na terenach których znajdują się zakłady pracy kooperujące lub dostarczające materiały do Fabryki Samochodów Osobowych”<sup>48</sup>.

W niektórych przypadkach na prośbę dyrekcji przedsiębiorstwa organizowano narady w Komitecie Warszawskim z udziałem przedstawicieli wyższych szczebli administracji gospodarczej: „Odbyta narada w Wydziale Przemysłowym KW z przedstawicielem Centralnego Zarządu, spowodowała, że rozwiązano szereg spraw natury techniczno-organizacyjnej, od których kierownictwo zakładu uzależniało wykonanie planu”<sup>49</sup>.

Jednak zdarzało się, że aparat partyjny odmawiał wsparcia starań dyrekcji: „alarmowałem [...] Komitet Dzielnicowy, na co otrzymałem odpowiedź, że potrafimy tylko biadolić i płakać, a nic nie robimy. Wydział Przemysłowy nie pomógł nam przełamać tych trudności na odcinku zaopatrzenia, rozleciało nam się planowanie”<sup>50</sup>. Takie przypadki były jednak rzadkie. Dyrektorzy i aparat partyjny mieli bowiem wspólne interesy – jak najlepsze warunki uzyskane przez zakłady z Warszawy stwarzały nadzieję na wykonanie planu rocznego, za który odpowiadał przed władzami partyjnymi również Komitet Warszawski.

<sup>46</sup> *Ibidem*, 30/IV-4, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 11 VII 1950 r., k. 176.

<sup>47</sup> *Ibidem*, 30/IV-39, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 7 IX 1955 r., k. 16.

<sup>48</sup> *Ibidem*, 30/IV-37, Ocena pracy organizacji partyjnej przy FSO z uwzględnieniem realizacji uchwały Prezydium Rządu z dnia 11 grudnia 1954 r., lipiec 1955, k. 276–277.

<sup>49</sup> *Ibidem*, 30/ VII-43, t. 5, Sytuacja na Fabryce Urządzeń Technicznych (Włochy), „Biuletyn KW PZPR” nr 22, 27 V 1952 r., k. 174.

<sup>50</sup> *Ibidem*, Protokół z posiedzenia egzekutywy KW PZPR, 19 XI 1952 r., k. 135.

Analizowane dokumenty pokazują, że niektórzy dyrektorzy nie tylko starali się osłabić nadzór aparatu partyjnego nad swoimi poczynaniami, ale całkiem sprawnie udawało im się wykorzystywać i organizacje fabryczne, i lokalne komitety partyjne do swoich celów. Komitet Warszawski i podległe mu komitety dzielnicowe czy to ze względów kadrowych, czy też przez własną nieudolność nie były w stanie wypełniać wszystkich funkcji nadzorczych nad przedsiębiorstwami i ich kierownikami.

Trzeba jednak pamiętać, że przytoczone przypadki, choć pokazują metody, które mogli stosować dyrektorzy przedsiębiorstw, to nie mówią nic o ich powszechności. Ze względu na panujący w tym okresie terror i nacisk ideologiczny można raczej przypuszczać, że tylko te, które nie niosły za sobą niebezpieczeństwa poważnych konsekwencji, jak drobne oszustwa i przemilczenia czy wykorzystywanie aparatu do interwencji w sprawach przedsiębiorstw, były szerzej wykorzystywane przez kierownictwa przedsiębiorstw. Pozostałe były raczej w tym czasie jeszcze rzadkie i rozpowszechniły się dopiero po 1956 r.

\* \* \*

W pierwszej połowie lat pięćdziesiątych funkcjonariusze Komitetu Warszawskiego mieli znaczący wpływ na kierowników przedsiębiorstw. Jednak badane archiwalia pokazują również, że dyrektorzy, podejmując różne działania nieformalne, starali się zdobywać możliwie dużo swobody, a czasem udawało im się wykorzystywać koneksje polityczne, by poprawić sytuację swojego zakładu. Niektórzy z nich starali się zneutralizować komitety fabryczne, redukując ich funkcje kontrolne. Takie działania pozwalały zmniejszyć niebezpieczeństwo interwencji ze strony aparatu partyjnego. Podobne skutki niosło za sobą przekazywanie Komitetowi Warszawskiemu niepełnych bądź fałszywych informacji. Dyrektorzy wprowadzali w błąd, przedstawiając sytuację swoich przedsiębiorstw w lepszym lub gorszym świetle w zależności od potrzeb. Miało to również na celu pozyskanie aparatu partyjnego dla wsparcia w targach z innymi przedsiębiorstwami i administracją gospodarczą o dostawy surowców i maszyn. Kierownicy wykorzystywali także pomoc Komitetu Warszawskiego przy zmianach wskaźników planowych i pozyskiwaniu środków na inwestycje.

W dokumentach Komitetu Warszawskiego zdecydowanie rzadziej można znaleźć przypadki dyrektorów mających samodzielną silną pozycję w aparacie partyjnym. Jediną taką osobą był dyrektor Fabryki Przyrządów i Narzędzi, Szafranski. Nim przyjął stanowisko dyrektora, był sekretarzem komitetu wojewódzkiego w Bydgoszczy oraz II sekretarzem Warszawskiego Komitetu Wojewódzkiego. Nieudolność w zarządzaniu fabryką, na którą zwracali uwagę kontrolerzy KW, w żaden sposób nie wpłynęła na jego późniejsze awanse<sup>51</sup>. Można przypuszczać, że stanowisko dyrektora było dla niego jedynie chwilowym „przystankiem” w karierze partyjnej.

Przyczyną słabszej pozycji dyrektorów w aparacie partyjnym może być status stołeczny Warszawy, w której znajdowało się bardzo wiele ważnych instytucji i urzędów, panowała zatem duża konkurencja. Niemniej niektórzy kierownicy, jak pośrednio wskazują badane dokumenty, starali się wykorzystać znajomości

<sup>51</sup> W latach późniejszych był I sekretarzem KW w Warszawie i członkiem KC PZPR.

do wzmocnienia swojej pozycji. Inaczej przedstawiała się sytuacja na prowincji, np. dyrektor przedsiębiorstwa kolejowego z Pruszkowa jako członek egzekutywy komitetu wojewódzkiego był najważniejszą postacią w swoim mieście<sup>52</sup>.

Siła nadzoru aparatu partyjnego nad kierownikami przedsiębiorstw była w pierwszej połowie lat pięćdziesiątych bardzo znaczna. Funkcjonariusze partyjni często wtrącali się do wewnętrznych spraw przedsiębiorstw, w znacznym stopniu wpływali na rekrutację kadr. Decyzje przez nich podejmowane miały w praktyce charakter ostateczny. Jednak mechanizmy stosowane przez niektórych dyrektorów pokazują, że zakres władzy aparatu partyjnego nad kierownikami przedsiębiorstw mógł być i niekiedy był ograniczany. Dlaczego aparat partyjny tolerował te poczynania?

Przede wszystkim lokalne komitety partyjne nie miały dostatecznie licznej i wykwalifikowanej kadry urzędniczej<sup>53</sup>. Kontroli podlegały nie tylko fabryki, lecz także szkoły, urzędy, służba zdrowia etc. Funkcjonariusze partyjni nie byli poza tym zainteresowani dogłębnym badaniem spraw przedsiębiorstw – w razie ujawnienia problemów mogli zostać oskarżeni o niedostateczną „czujność” w poprzednich okresach. Uwidoczniają to cytowane fragmenty dotyczące pracy instruktorów. Aparat partyjny wbrew propagandowemu obrazowi aktywisty był raczej bierny i nieprzygotowany do nadzoru nad przedsiębiorstwami. Nie była to sytuacja typowa tylko dla Warszawy, do podobnych wniosków doszli historycy badający pracę Komitetu Wojewódzkiego w Gdańsku w tym samym okresie<sup>54</sup>.

Drugim ważnym argumentem za tolerowaniem niektórych zachowań dyrektorów, niezgodnych z zaleceniami partyjnymi, była wspólnota interesów. Zarówno kierownik, jak i lokalny komitet odpowiadali przed władzami zwierzchnimi za pracę przedsiębiorstwa, w tym za wykonanie nałożonego planu. W tych okolicznościach aparat partyjny przynajmniej na początku był skłonny tolerować na stanowiskach kierowniczych ludzi fachowych, ale o poglądach nie zawsze zgodnych z linią partii. Poza tym funkcjonariusze partyjni przymykali oczy na różne nieformalne praktyki pomagające w wykonaniu planu. Często same instancje partyjne wykorzystywały swoje koneksje, by pomagać fabrykom, w których plan produkcji był zagrożony.

Podobne praktyki stosowano również w innych państwach komunistycznych, w tym w Związku Radzieckim w okresie stalinowskim. O wykorzystywaniu nieformalnych czy półformalnych działań pisał Stephen Kotkin w swoich badaniach dotyczących zakładów w Magnitogorsku<sup>55</sup>. Bardzo dobrze przymus korzystania w gospodarce sowieckiej z różnych nielegalnych instrumentów, w tym korupcji, oddaje fragment ze wspomnień Aleksandra Wata. Opisując swój pobyt w sowieckich więzieniach, przytacza wypowiedź aresztowanego dyrektora jednego z moskiewskich domów towarowych: „No nie moglibyśmy być dyrektorami, gdybyśmy nie robili małwersacji. [...] Powiedzmy, że nie chcę robić małwersacji, że nie chcę

<sup>52</sup> APW, KM Pruszków, 78/1-3, Protokół z konferencji KM PZPR, 8 XII 1956 r., k. 7.

<sup>53</sup> Według danych przywołanych przez Benona Dymka, około 80% aparatu partyjnego miało skończoną jedynie szkołę powszechną albo nawet nie posiadało takiego wykształcenia, zob.: B. Dymek, *Pracownicy etatowi...*, s. 87.

<sup>54</sup> H. Andreasen et al., *Komitet Wojewódzki...*

<sup>55</sup> S. Kotkin, *Magnetic Mountain...*, s. 54–69.

kraść. Zaczyna się od tego, że muszę się zgodzić na malwersację, bo gdybym się nie zgodził, to wszystko by stanęło. [...] I ja bym poszedł pod sąd jako sabotażysta. [...] To już jest polityczna zbrodnia”<sup>56</sup>. To samo dotyczyło kierowników przedsiębiorstw przemysłowych, którzy byli zobowiązani wykonać plan produkcji<sup>57</sup>.

Mechanizmy stosowane w grze z aparatem partyjnym, choć były wykorzystywane tylko przez niektórych dyrektorów, wskazują na źródła późniejszych relacji pomiędzy partią a kierownikami przedsiębiorstw<sup>58</sup>. Od drugiej połowy lat pięćdziesiątych, kiedy nacisk ideologiczny i terror zdecydowanie osłabły, coraz więcej dyrektorów wykorzystywało te instrumenty w stosunkach ze strukturami partyjnymi. Coraz większe znaczenie zaczęły odgrywać znajomości łączące kierowników przedsiębiorstw z funkcjonariuszami biurokracji politycznej. Jednym z najbardziej widocznych działań przystosowawczych w ramach systemu centralnego planowania było rozprzestrzenienie się relacji klientelistycznych i kumoterskich. „Więzi personalne są [tutaj] jedną [...] z metod koordynowania różnych elementów władzy”<sup>59</sup>, im silniejsze były koneksje danej osoby w aparacie władzy, im mocniejszy patron, tym większą miała szansę na zajęcie lukratywnego stanowiska.

Przedstawione mechanizmy były zatem czynnikami, które przyczyniły się do tego, że „sieć relacji klient – patron oplatała ściśle całą instytucjonalną strukturę systemu”<sup>60</sup>. Jak stwierdzał Jacek Tarkowski na podstawie swoich badań z lat siedemdziesiątych, „we wszystkich badanych społecznościach można było obserwować wyraźne przesunięcie się ośrodka władzy z instytucji formalnych do struktur pozaformalnych, często zupełnie nawet niezinstytucjonalizowanych”<sup>61</sup>.

Powstanie sieci układów i nieformalnych kontaktów było niezbędne w systemie gospodarki centralnie kierowanej. Przedsiębiorstwa zgłaszały niemal nieograniczone zapotrzebowanie na surowce, materiały i siłę roboczą, podobna sytuacja występowała na rynku dóbr konsumpcyjnych, gdzie popyt gospodarstw domowych nie mógł być zaspokojony przez handel kontrolowany przez państwo. Jak zauważyła Jadwiga Staniszkis, w sytuacji gdy brak formalnych „rozwiązań służących koordynacji odmiennych interesów – takie koordynatory wytwarzają się w sposób żywiołowy”<sup>62</sup>. Według Staniszkis, powstała „nadbudowa adaptacyjna”, tj. zbiór mechanizmów obronnych rozładujących napięcia w systemie gospodarczym<sup>63</sup>. Alain Besançon omówił podobne procesy w gospodarce sowieckiej, wskazując na konieczność istnienia układów nieformalnych dla funkcjonowania gospodarki

<sup>56</sup> A. Wat, *Mój wiek*, t. 2, Warszawa 1998, s. 161.

<sup>57</sup> Na temat nadużyć w przedsiębiorstwach socjalistycznych w Polsce zob.: M. Tymiński, *Funkcjonowanie klik w zakładach przemysłowych*, „Kultura i Społeczeństwo” 2002, t. 46, nr 4; *idem*, *Malwersacje w przedsiębiorstwach socjalistycznych w Polsce (1950–1970)*, „Dzieje Najnowsze” 2002, t. 34, 4, s. 97–113.

<sup>58</sup> Na temat relacji pomiędzy dyrektorami przedsiębiorstw a partią w latach 1956–1970 zob. M. Tymiński, *PZPR i przedsiębiorstwo*, Warszawa 2001.

<sup>59</sup> M.J. Kostecki, *Kadra kierownicza w przemyśle*, Warszawa 1979, s. 50.

<sup>60</sup> J. Tarkowski, *Patronaż w scentralizowanym systemie socjalistycznym* [w:] *idem*, *Socjologia świata polityki*, Warszawa 1994, t. 2, s. 157.

<sup>61</sup> *Idem*, *Władze terenowe po reformie*, *ibidem*, t. 1, s. 179–180.

<sup>62</sup> J. Staniszkis, *Struktura jako rezultat procesów adaptacyjnych* [w:] *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, red. W. Morawski, Warszawa 1976, s. 173.

<sup>63</sup> *Eadem*, *Patologie struktur organizacyjnych. Próba podejścia systemowego*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1972, s. 113–133.



ZSRR<sup>64</sup>. Maria Csanádi opisała różne modele zachowań dostosowawczych przedsiębiorstw oraz biurokracji partyjnej i państwowej, analizując sytuację na Węgrzech, Rumunii i w Chinach<sup>65</sup>. Było to zatem zjawisko typowe dla wszystkich krajów komunistycznych, choć mogły występować między nimi pewne różnice.

**MACIEJ TYMIŃSKI** (ur. 1966) – ukończył historię, archeologię i ekonomię, jest doktorem nauk ekonomicznych, pracuje na stanowisku adiunkta w Katedrze Historii Gospodarczej Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Zajmuje się historią systemu komunistycznego w Polsce, przede wszystkim znaczeniem PZPR i jej struktur w gospodarce, a także patologiami życia gospodarczego i korupcją w okresie realnego socjalizmu i transformacji systemowej. Opublikował monografię *PZPR i przedsiębiorstwo. Nadzór partyjny nad zakładami przemysłowymi 1956–1970* oraz liczne artykuły poświęcone m.in. tematyce nadużyć, malwersacji i korupcji w Polsce ostatnich kilkadziesiąt lat.

#### *Managers of Enterprises and the Party Apparatus. The Case of Warsaw, 1949–1955*

*In communist Poland enterprises, along with the entire economy, were subordinates to the state administration, thus their managers to a large degree became civil servants. Yet the economy was also of interest to the party and its apparatus, which in its capacity as state-party supervised the activities of factories and its managers and through the nomenklatura system, had a decisive influence over staffing of management posts in enterprises. In this article the author, basing on materials from the archives of the Warsaw Committee of the PUWP, examines the relations between the party apparatus and enterprise managers in the first half of the 1950s. On one hand analyzing the dependence of managers on PZPR functionaries, and on the other examining the level of autonomy managers actually had and whether they exploited the party apparatus to further their own goals.*

*Maciej Tymiński discusses in turn the formal status of enterprise managers and the principles of party supervision of enterprises. Then he addresses the actual relations between party functionaries and enterprise managers – control on the part of the apparatus, functioning of the nomenklatura system, as well as methods employed by managers to manipulate party functionaries and taking advantage of their connections. In the next part, he analyses methods employed by enterprise managers in order to gain greater autonomy within their jobs. The author concludes that while party functionaries had substantial influence on the situation of enterprise managers already in the early 1950s there arose informal mechanisms allowing greater freedoms to managers. After 1956 these became the basis for building trade or local interest groups, which in the 1970s took control of segments the local authorities.*

<sup>64</sup> A. Besançon, *Anatomia widma*, Warszawa 1991.

<sup>65</sup> M. Csanádi, *A Comparative Model of Party-States. Structural and Dynamic Background of Similarities and Differences in Reproduction, Reforms, Collapse and Transformation*, Budapest 2003, rkps.