

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
Instytut Historii

**„Legitymizacja ekonomiczna władzy PZPR,  
w dekadzie lat siedemdziesiątych XX wieku.  
Studium przypadku Zakładów Włókien Chemicznych  
„Stilon” w Gorzowie Wlkp.”**

**Praca doktorska napisana  
na Seminarium z Historii Gospodarczej  
pod kierunkiem Prof. Stefana Kowala**

**Poznań 2012**

## Spis treści

Spis treści.....	1
Wstęp.....	2
Rozdział I Polityka i gospodarka.....	21
1. Miejsce i funkcja gospodarki w życiu politycznym PRL.....	21
2. Mechanizmy kreowania zjawisk i procesów ekonomicznych. Centralne planowanie... ..	29
3. Przedsiębiorstwo podmiotem gospodarczym i politycznym.....	35
4. Innowacyjność w gospodarce PRL i rola przedsiębiorstwa w jej propagowaniu.....	42
5. Przyczyny kryzysu społeczno - gospodarczego w 1970 roku.....	45
6. Poszukiwanie nowej drogi rozwoju. Koncepcja unowocześnienia gospodarki polskiej. ..	49
Rozdział II Komitet Wojewódzki jako lokalny ośrodek władzy.....	55
1. Model nadzoru nad przedsiębiorstwem przemysłowym. Nadzór partyjny nad ZWCh „Stilon”.....	55
1.1 Zasady systemu nomenklatury.....	59
1.2 Nominacje i wybory.....	62
2. Środki oddziaływania partyjnego na przedsiębiorstwo.....	63
2.1 Propaganda.....	63
2.2 Upartyjnienie.....	70
2.3 Agitacja.....	82
Rozdział III Plany rozwoju i ich realizacja.....	89
1. Inwestycje.....	89
2. Warunki wdrażania inwestycji.....	95
Rozdział IV Uwarunkowania lokalne. Miejsce w gospodarce regionu.....	123
1. Sytuacja społeczna, polityczna i gospodarcza województwa i miasta Gorzowa w dobie reorganizacji administracji i nowego podziału terytorialnego.....	123
2. ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp.....	130
2.1 Załoga zakładu.....	130
2.2 Warunki pracy i sytuacja socjalna pracowników.....	143
2.3 Fluktuacja kadr, płace i postawa pracowników wobec pracy i przedsiębiorstwa... ..	157
Zakończenie.....	166
Wykaz skrótów.....	173
Wykaz tabel.....	175
Wykaz źródeł archiwalnych.....	178
Wykaz wykorzystanych aktów normatywnych.....	179
Spis czasopism.....	180
Roczniki.....	180
Literatura.....	181
Źródła statystyczne.....	188

## Wstęp

Sfera gospodarcza stanowi jeden z obszarów, w którym są i były czynione zabiegi legitymizujące. Gospodarka nie była bowiem obszarem „penetrowanym” przez politykę jedynie w wieku XX, chociaż wcześniej zakres instrumentalnego traktowania gospodarki był znacznie węższy, a stopień „penetracji” w poszczególnych państwach bardzo zróżnicowany. Jej walory, nie tylko ekonomiczne, doceniali politycy, którzy, sięgając swoich celów, nie wahali się użyć gospodarki instrumentalnie – lub realnie, a jeśli było to niemożliwe – to pozornie. Do tej kategorii zabiegów należały potiomkinowskie wsie. W ustroju niedemokratycznym, gdzie istnieje cenzura, możliwości są bezwzględnie większe aniżeli w warunkach demokracji. Nie tylko kumulacja środków przymusu i indoktrynacji sprawia, że ich dysponenci dzierżą atrybuty użyteczne dla legitymizacji, kontrola środków produkcji, procesu wytwarzania i redystrybucji stanowi w ich rękach narzędzie równie potężne. Możliwość wpływania na procesy gospodarcze – ich inicjowania bądź hamowania, zarówno w skali makro, jak i mikro, kształtowania warunków decydujących o sukcesie lub porażce – dają duży obszar dla działań władzy, która może je wykorzystać w celach politycznych. Dyspozycja sferą gospodarczą pozwala na wykorzystanie zalet legitymizacji, którą można określić mianem funkcjonalnej<sup>1</sup> – poprzez zwykłą sprawność ekonomiczną, nawet w ramach socjalistycznego państwa opiekuńczego, może niwelować niedostatek normatywnych podstaw legitymizacji, jednocześnie wzmacniając uzasadnienie o rozszerzeniu zakresu kontroli. Rozległy zakres i zasięg możliwości władczych bywa jednak źródłem problemów legitymizacyjnych. W systemie socjalistycznym, w którym władza ponosi całkowitą odpowiedzialność za gospodarkę, niesprawność ekonomiczna staje się typowym argumentem kwestionowania jej tytułów władczych<sup>2</sup>. Jednoznaczne określenie poziomu legitymizacji w systemie niedemokratycznym jest niezmiernie trudne z uwagi na to, że dostępne źródła są często niekompletne i mało wiarygodne. Ponadto diagnoza taka, z uwagi na brak narzędzi, którymi społeczeństwo poddane reżimowi nie dysponuje, a które w demokracjach nie budzą wątpliwości, tj. wybory, zawsze będzie obciążona błędem interpretacji. Analiza procesu wiodącego do uzyskania prawomocności, tj. legitymizacji, również może napotkać pewne

---

1 W ramach terminu – typ legitymizacji można spotkać także te dotyczące technik stosowanych przez władzę, w tym m.in. legitymizację funkcjonalną. Por.: W. Lamentowicz, *Legitymizacja władzy politycznej w powojennej Polsce*, „Krytyka”, nr 13 – 14/1983, s. 20 – 39.

2 W. Sokół, *Legitymizacja systemów politycznych*, Lublin 1997, s. 100.

trudności z uwagi na poziom wiarygodności źródeł, jednak wybór pola działań legitymizujących nie budzi już tak wielu wątpliwości przy zastrzeżeniu, że może stanowić tylko część atrybutów niezbędnych dla osiągnięcia tejże prawomocności.

Pytanie o przedmiot legitymizacji w „realnym socjalizmie” musi obejmować spektrum znacznie szersze i wychodzące poza *stricte* polityczną sferę życia społecznego. Takie podejście do zagadnienia formuły legitymizacji nie ogranicza się naturalnie tylko do systemów monocentrycznych, jednak problem deficytu i braku legitymacji występował szczególnie wyraźnie w systemach politycznych wzorowanych na modelu radzieckim. Max Weber, niezależnie od obowiązujących systemów politycznych, budując teorię władzy wyróżnił trzy typy prawomocnego panowania, z zastrzeżeniem, że są modelami idealnymi i nie występującymi w czystej postaci<sup>3</sup>. Wyodrębnione typy; tradycyjny, charyzmatyczny oraz racjonalno - legalny stanowią, w różnych proporcjach, mieszankę elementów wszelkich systemów politycznych. Wobec rzeczywistości społecznej, która jest dynamiczna i ulega ciągłym zmianom, podstawy do uprawomocnienia władzy przybierają nowe formy, angażują nowe obszary, w których władza może skutecznie realizować stawiane sobie zadania i cele. Rozróżnienia pojęciowego legitymizacji i skuteczności władzy dokonał Seymour Martin Lipset, który stwierdza, że skuteczność to dokonania, a legitymizacja to zdolność do wytworzenia i podtrzymywania przekonania o skuteczności<sup>4</sup>. W rzeczywistości politycznej, jak zauważa Wojciech Sokół, te dwie postawy są ze sobą splecione i wzajemnie się uzupełniają. Wśród argumentów uzasadniających tytuły władcze, a będących funkcją działań politycznych autor wymienia również te odwołujące się do uznania oficjalnej wizji dobrej władzy oraz systemu<sup>5</sup>. Kiedy władza nie jest w stanie sprostać wysuwanym roszczeniom, nie potrafi zaspokoić aspiracji, trudno jej pozyskać zaufanie w społeczeństwie. Stawiane wymagania są zaś najczęściej artykułowane przez nowo wyłaniającą się strukturę społeczną i dlatego też, zdaniem Lipseta<sup>6</sup>, kryzys legitymacji jest kryzysem zmiany, a jego korzeni należy doszukiwać się w charakterze zmian wewnętrznych zachodzących w społeczeństwie pod wpływem uwarunkowań gospodarczych ale również zewnętrznych. Czynniki legitymizacji mają bowiem charakter dynamiczny a nie statyczny. Teoretyczne

---

3 M. Weber, *Trzy czyste typy prawomocnego panowania*, [w:] *Elementy teorii i socjologicznych*, pod red. W. Derczyński, A. Jasińska – Kania, J. Szacki, Warszawa 1975, s. 539 – 550.

4 S. M. Lipset, *Homo politycus. Społeczne podstawy polityki*, Warszawa 1995, s. 81 – 82.

5 W. Sokół, *Legitymizacja systemów politycznych*, Lublin 1997, s.32- 35.

6 S. M. Lipset, jak wyżej.

rozważania z zakresu formuły legitymizacji oraz stanów samej legitymacji można przenieść na grunt powojennej historii państwa Polskiego.

Na lata siedemdziesiąte, ale także na cały okres PRL, można spojrzeć od subiektywnej strony intencji władz, przeważnie średniookresowych, lub punktu widzenia działań i efektów ekonomicznych, o charakterze długookresowym. Vaclav Klaus, w niedawno ukazanej prac w języku polskim, konkluduje: *„według mnie to problem, że do dziś nie powstała u nas poważna analiz upadku komunizmu jako systemu społecznego – nie było na to czasu lub zabrakło motywacji. Być może zabrakło też wiedzy. A może nie ma na nią zapotrzebowania w społeczeństwie? (...) Bardzo możliwe, że brak odpowiedniej analizy upadku komunizmu jest związany z brakiem wartościowej i przekonującej analizy samego powstania komunizmu. Dlatego utrzymuje się u nas przekonanie, że komunizm był zwykłą – dziś już mało interesującą anomalią, a nie logicznym wynikiem wielu zjawisk permanentnie nam towarzyszących również we współczesnym społeczeństwie. Tyczy się to również społeczeństwa Europy Zachodniej, która uważa się- w skądinąd mało samokrytyczny sposób – za zdrowo funkcjonujące społeczeństwo demokratyczne. Komunizm nie był żadną anomalią”*<sup>7</sup>.

Legitymizacja władzy w Polsce uwarunkowana była nie tylko spełnieniem roszczeń społeczeństwa, ale postępowaniem w przewyciężeniu strukturalnego dziedzictwa przeszłości. Od tego drugiego warunku uzależnione było spełnienie pierwszego. W dyskursie politycznym zależność ta jest ignorowana, ponieważ nie pozwala skutecznie zwalczać przeciwnika politycznego. W PRL każda nowa ekipa władzy oskarżała za niepowodzenia gospodarcze ekipę poprzednią. Tymczasem każdy kryzys obnażał to, co w strukturze było przestarzałe i nieefektywne. Plan 6-letni pogłębił nieprawidłowości strukturalne, a w latach 70. o korekcie nie było mowy, ponieważ podważyłoby to szerzoną przez PZRP propagandę sukcesu.

Wychodząc z pierwszego podejścia do problemu tj. subiektywnego można dostrzec opinie, że w Polsce Ludowej początku lat siedemdziesiątych, wobec zużycia dostępnych formuł legitymizacji, a zarazem wejścia w dorosłe życie roczników powojennych, aspirujących do modelu konsumpcji, eksperyment nowej formuły zaspakajającej potrzeby materialne wobec braku jej skuteczności zakończył się niepowodzeniem i kryzysem legitymizacji władzy. Kryzys okazał się tym poważniejszy, że władza zdała sobie sprawę, iż jej oponenti stanowią strukturę zorganizowaną, wierzącą w możliwość rozwiązań

---

<sup>7</sup> V. Klaus, *Gdzie zaczyna się jutro*, Wrocław 2011, s. 15-16.

ustrojowych i na tyle silną, by je przeprowadzić. Wojciech Lamentowicz twierdzi, iż taka sytuacja rodzi poważny kryzys prawowitości władzy państwowej<sup>8</sup>. Również współcześnie jednym z wymagań stawianych władzy przez obywateli jest zaspokojenie ich potrzeb materialnych – brak spełnienia tego roszczenia jest jednoznaczny z erozją społecznego niezadowolenia. Władza jest zmuszona zagwarantować odpowiedni poziom konsumpcji swoim obywatelom, jednak może również ten poziom kreować, a jeśli jej działania są w tej materii skuteczne, uzyskuje i zachowuje względną stabilizację. Innym działaniem wobec braku realnych sukcesów jest dezinformacja w zakresie realnego poziomu zaspokojenia potrzeb. Wobec tego iż artykulacja potrzeb opiera się na określonych punktach odniesienia, dochodzi do zniekształcenia i dezinformacji na ich temat. Taka praktyka miała miejsce w latach siedemdziesiątych, okazała się jednak mało skuteczna i brzemienna w skutki dla ekipy ją lansującej. Polska gospodarka lat sześćdziesiątych była w niskim stopniu powiązana z gospodarką światową a występujące globalnie cykle koniunkturalne również miały na nią niewielki wpływ. Sytuacja uległa zmianie w okresie gierkowskim, kiedy zdecydowano się wybrać drogę modernizacji kraju, która z punktu widzenia władzy wydawała się najmniej ryzykowna<sup>9</sup>. Podjęto wówczas decyzję o skorzystaniu z dostępnej oferty kredytowej<sup>10</sup>. Stopień powiązania gospodarki polskiej, chociaż niewielki, był na tyle istotny, że cykl dekonunktury występujący na zachodzie Europy miał znaczący wpływ na koniunkturę w Polsce. W programie gospodarczym harmonijnego rozwoju, realizowanym w dekadzie gierkowskiej, nie wyciągnięto wniosków z przyczyn dekonunktury na Zachodzie Europy, które wystąpiły tam już w końcu lat sześćdziesiątych<sup>11</sup>.

Polityka odprężenia, zwana polityką *detente*, która zaowocowała czasowym odstąpieniem od ortodoksyjnego modelu rozwoju socjalistycznej gospodarki, umożliwiła zmianę polityki gospodarczej w ZSRR, jak również innych krajach bloku wschodniego,

---

8 W. Lamentowicz, *Państwo współczesne*, Warszawa 1993, s. 68. Należy jednak ten pogląd poddać w wątpliwość. W opiniach elit kierujących się wiedzą historyczną władza nie zyskała pełnej legitymizacji. Czym innym było jej tolerowanie, a czym innym jej legitymizacja.

9 Zewnętrzne źródło finansowania inwestycji w postaci kredytów zagranicznych oraz optymistyczne założenia dotyczące możliwości i tempa spłaty długu. Stwarzały władzy możliwość pozyskania środków na modernizację bardzo przestarzałej gospodarki. W kraju, rezerw kapitałowych absolutnie nie było, a dostępne zasoby, to przede wszystkim surowce i siła robocza. Ponadto kredyty pozwalały władzy na rezygnację z reform obciążonych ryzykiem politycznym oraz wysokimi kosztami społecznymi. Obciążenia związane z reformami niewątpliwie mogłyby przyczynić się do wystąpienia zagrożenia kolejnych fal niezadowolenia społecznego, które podważyłyby prawomocność ekipy rządzącej.

10 W. Baka, *U źródeł wielkiej transformacji*, Warszawa 1999, s. 44.

11 I. Berent, *Od bloku sowieckiego do Unii Europejskiej. Transformacja ekonomiczna i społeczna Europy Środkowo – Wschodniej od 1973 roku*, Kraków 2011, s. 8 i n.

w tym Polsce. Ortodoksja gospodarki monocentrycznej – niepozwalająca na kontakt z światem kapitalistycznym i ograniczająca się do „socjalistycznej integracji ekonomicznej” – okazała się dla niej zgubna<sup>12</sup>. W ostatnim okresie rządów Gomułki podjęto wprawdzie próby przełamania impasu, zracjonalizowania polskiego systemu gospodarczego, jednak narzędzia wybrane do przeprowadzenia zmian okazały się niewłaściwe, a moment pierwszej próby korygowania cen zupełnie nieodpowiedni. Wraz z obiektywnymi warunkami doprowadziły do upadku ekipy dążącej do jej przeprowadzenia<sup>13</sup>. Unowocześnienie gospodarki stało się celem dla ekipy Gierka, Zapowiadane przez nią zerwania z tradycyjnym modelem rozwoju gospodarki socjalistycznej, przez wprowadzenie do polityki gospodarczej takich elementów jak wzrost produkcji dóbr konsumpcyjnych, wykorzystanie zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju, zerwania z koncepcją autarkii na rzecz aktywnego włączenia gospodarki w międzynarodowy podział pracy, próba zdyktowania procesów postępu technicznego, zakończyło się niepowodzeniem, ponieważ było to przeszczepem zaczerpniętym z systemu gospodarki rynkowej. W warunkach nienaruszenia tradycyjnego, scentralizowanego modelu zarządzania gospodarką, przeszczep musiał zostać odrzucony. Zapowiadane deklaracje w polityce gospodarczej pozostały w sprzeczności z metodami i narzędziami ich realizacji<sup>14</sup>. Żłudna możliwość zmodernizowania gospodarki socjalistycznej przyspieszyła proces jej destrukcji i upadku. W pierwszym etapie napływające z Zachodu licencje oraz kredyty umożliwiły modernizację potencjału przemysłowego oraz powiększenie

---

12 W obliczu komplikującej się coraz bardziej sytuacji w gospodarce światowej doszło do poważnych przeobrażeń w dziedzinie międzynarodowej wymiany handlowej, gdzie największy wpływ wywarły procesy technologiczne. Rozwiązania technologiczne gospodarek socjalistycznych w stosunku do świata Zachodniego były o wiele lat spóźnione, a istniejący dystans nadal się powiększał. W czasie gdy kraje Europy Zachodniej przechodziły drogę intensywnych procesów integracyjnych i stanowiły podmiot międzynarodowej kooperacji, wśród państw tzw. demokracji ludowej narzucony system coraz głębiej je izolował, wprowadzał autarkię gospodarczą oraz uzależniał od hegemonicznej pozycji ZSRR. W ramach RWPG postępu integracyjnego nie było. Państwa obozu socjalistycznego, żeby ograniczyć uzależnienie od radzieckiej hegemonii, zamykały się w autarkii. To, co bardziej wartościowe, wołały zbywać za twarde dewizy, a nie za ruble transferowe. Dlatego postanowiono w ramach RWPG rozliczać się w twardej walucie, ale postulat tego nie zrealizowano. Współpraca gospodarcza, która rozwijała się w ramach RWPG, wobec błędów wynikających z dogmatów systemowych, nie przyniosła efektów satysfakcjonujących dla jej uczestników, a poprzez pogłębiający się nierównomierny rozwój i zacofanie części państw tworzących RPWG, stanowiła *de facto* zagrożenie dla ich jedności. Por.: B. Jaszczuk, *Zaorany dorobek*, Polityka nr 53, 1983, s.4.

13 W. Gomułka widział w tych procesach zagrożenie nie tylko dla socjalistycznej gospodarki, ale także dla jedności politycznej Bloku Wschodniego. Wobec braku realnego wpływu na zmianę strukturalną RWPG lansował wraz z B. Jaszczukiem alternatywną wobec autarkicznej drogę „selektywnego rozwoju”. Realizacja projektu odbywała się jednak poprzez nakazy administracyjne z pominięciem elementu rynkowego, który dla pomyślności proponowanej selekcji był nieodzowny. Por.: J. Skodlarski, *Zarys historii gospodarczej Polski*, Warszawa – Łódź 2002, s. 461 – 467, W. Morawski, *Dzieje gospodarcze Polski*, Warszawa 2010, s. 273 – 276.

14 J. Czekał, J. Hauser, J. Indraszkiewicz, S. Owsiak, *Polityka i gospodarka. Polska w latach 80*, Warszawa 1991, s. 13.

dochodów ludności. Tempo wzrostu gospodarczego, jakie zostało wówczas osiągnięte, umożliwiło uzyskanie stosunkowo wysokiego poziomu zadowolenia społecznego, a to skutkowało porzuceniem przez rządzących takich reform systemowych, które mogłyby spotkać się z oporem społecznym, w konsekwencji powrócono do polityki dysproporcji z lat ubiegłych, gdzie preferowany był przemysł ciężki<sup>15</sup>. Wobec wzrastającej siły nabywczej społeczeństwa, coraz wyraźniejsza stawała się luka między możliwościami popytu i podaży gospodarki w stanie chronicznego niedoboru. Paradoksalnie zagrożenie wybuchu niezadowolenia społecznego zniechęciło rządzących do przeprowadzenia istotnych reform strukturalnych. Zamiast głębszych reform systemowych w funkcjonowaniu gospodarki, w obawie przed podważeniem władzy partii wprowadzono jedynie drobne korekty polityki gospodarczej, jak np.: zmniejszenie dyrektywności planowania, podwyższanie niektórych cen<sup>16</sup>. Modernizacja gospodarki miała przebiegać dzięki zasileniu zewnętrznemu. Liczono nie tylko na szeroki strumień kapitału, ale również na dostęp do nowoczesnych technologii, na innowacyjność rozwiązań, które mogłyby pobudzić gospodarkę i zmaksymalizować jej efektywność. Jednak doświadczenie systemowej izolacji i brak udziału w międzynarodowej kooperacji nie mogły doprowadzić do pomyślności prowadzonych działań<sup>17</sup>. Kryzys energetyczny w 1973 roku tylko przyspieszył i obnażył wady systemowe – bez ich przeorientowania gospodarka planowana centralnie nie mogła wyjść z permanentnej zapaści.

Trwałe symptomy załamania gospodarczego końca lat siedemdziesiątych w postaci spadku dochodu narodowego i produkcji przemysłowej okazały się, zdaniem M. Bałtowskiego i M. Miszewskiego, pozytywnym zjawiskiem, ponieważ nieusuwalne słabości gospodarki socjalistycznej uwidoczniły się w pełni i trafiły do świadomości elit. Odwrotem gospodarczym nazywa Waldemar Kuczyński propozycję tzw. manewru gospodarczego, kiedy to zakończyło się „stromie podejście” windujące na wysoki poziom gospodarkę i stopę życiową<sup>18</sup>. Pojawiły się pierwsze koncepcje reform naruszających dotąd

---

15 W poszukiwaniu sposobu intensyfikacji wzrostu gospodarczego w drugiej połowie lat sześćdziesiątych w większości krajów Bloku Wschodniego ( NRD, Bułgaria, Czechosłowacja, Węgry, Rumunia) powrócono do reform gospodarki socjalistycznej. Obok wyrównywania proporcji inwestycji i decentralizacji państwowego systemu kierowania starano się w większym stopniu otwierać na zachowania rynkowe, Polska w owym czasie pozostała przy tradycyjnym sposobie gospodarowania.

16 J. Luszniwicz, *W kręgu gospodarki centralnie kierowanej*. [w:] *Powszechna historia gospodarcza 1918 – 1991*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1994, s.211 – 249.

17 W latach siedemdziesiątych, kiedy nastąpiło zacieśnienie więzi gospodarczych z Zachodem, jednocześnie postępował proces dezintegracji RWPG.

18 Por.: M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Warszawa 2006, s 128, W. Kuczyński, *Po wielkim skoku*, Warszawa 1981.

niepodważalne fundamenty doktrynalne. Nie wykraczały one jednak poza poszukiwania tzw. trzeciej drogi rozwoju. To, co nie powiodło się w sferze gospodarczej, za pomocą przeprowadzonego eksperymentu, powiodło się na niwie społecznej, mianowicie przekonanie o niereformowalności systemu. Społeczeństwo dość szybko przejęło jednak zachodnie wzorce życia konsumpcyjnego. Rozbudzone aspiracje oraz doświadczenie konsumpcji<sup>19</sup> na skalę dotąd nieznaną wraz z innymi elementami liberalizacji systemu, tj. otwarciem granic i daleko bardziej swobodnym ich przekraczaniem przez obywateli polskich, potwierdziły, iż zmiana systemu ekonomicznego, który okazał się niewydolny, jest nieodzowna. Próby zmian i modernizacji systemu gospodarczego PRL, jakie podejmowano na przestrzeni kilku dekad, tylko potwierdzały wewnętrzne sprzeczności, niespójność i niemożność efektywnych działań bez zmian daleko wykraczających poza niwę gospodarczą. Zmiany takie wiązały się z podważeniem pryncypiów systemu. Ingerencja w system instytucjonalny nie była możliwa bez aprobaty aparatu władzy, ten z kolei nie mógł się na nią zgodzić w obawie o swoją dominującą pozycję, ponadto musiał się liczyć ze zdaniem władz ZSRR, których cierpliwość na zbyt liberalne eksperymenty nie była bez granic<sup>20</sup>, choć, zdaniem jednego z doradców Edwarda Gierka, ten „...mógł pozwolić sobie na znacznie większą autonomię w rządzeniu Polską, nie wykorzystał jednak tej możliwości”<sup>21</sup>. Teza ta nie została poparta konkretnymi faktami. Późniejsze wydarzenia z lat transformacji wykazały, że realna koncepcja zmian wywoływała nie rzadko ambiwalentne postawy. Z ekonomicznego punktu widzenia tkwiąca w impasie gospodarka okazała się nieracjonalna. Wśród głównych błędów popełnianych przez władze polityczne PRL, przyczyniających się do tego stanu rzeczy, Paweł Bożyk wymienia wykorzystywanie reform gospodarczych dla doraźnych celów politycznych oraz złudzenie co do społecznego poparcia dla władzy PZPR<sup>22</sup>.

Niemożliwa jest pełna ocena minionego okresu, między innymi z powodu braku jednoznacznej oceny jego legitymacji społecznej. Jeśli dla społeczeństwa argument sprawności ekonomicznej nie był dostatecznie uzasadniony, to jak duża i jak głęboka była aprobatą dla systemu, jak silna identyfikacja i przyzwolenie dla działań władzy? Ujęcie,

---

19 Po latach Edward Gierek przyznał, iż prowadzona przez jego ekipę polityka nie przyczyniła się do podniesienia etosu pracy. Por.: J. Rolicki, *Edward Gierek: przerwana dekada*, Warszawa 1990, s. 81. Henryk Słabek uważa, iż wzrost poziomu życia potęgował robotniczy rygorizm egalitarny, pobudzał oczekiwania do dalszej poprawy, nie przyczyniając się jednocześnie do podniesienia wydajności pracy, por.: H. Słabek, *O społecznej historii Polski 1945 – 1989*, Warszawa 2009, s.496.

20 J. Rolicki. *Edward Gierek. Replika*, Warszawa 1990.

21 P. Bożyk, *Kto winien? Politycy i polityka gospodarcza pod pręgierzem*, Warszawa 1992, s. 46.

22 Tamże, s. 37 – 61.

w którym przedsiębiorstwo jest instrumentem w rękach władzy w zaspokajaniu nie tylko potrzeb ekonomicznych, ale i politycznych, jest zgodne z powszechną opinią, że w systemie totalitarnym wszelkie przejawy życia społecznego są poddane kontroli i kreacji nadrzędnej władzy politycznej<sup>23</sup>. Jednak to, w jakim stopniu oraz w jaki sposób sfera gospodarcza jest kreowana i wyzyskiwana dla celów politycznych, nie jest już tak jednoznaczne. Ekipa rządząca Polską w dekadzie lat siedemdziesiątych dwudziestego wieku, jak dotąd, z punktu widzenia wielkości oraz efektywności wpływu na kreację rzeczywistości społecznej nie została opisana i oceniona. Brak wnikliwej analizy tego problemu utrudnia dokonanie właściwej oceny przemian gospodarczych w latach siedemdziesiątych XX w. oraz ich wpływu na dalszy rozwój ekonomiczny kraju. Uzyskane wyniki badań pozwolą wskazać czynniki, które wpłynęły na załamanie gospodarki pod koniec lat siedemdziesiątych i nasiliły przemiany społeczno-polityczne początku lat osiemdziesiątych.

Badacze dziejów gospodarki PRL w większości koncentrują się na przeobrażeniach w skali makro, poszukując przyczyn załamań i punktów krytycznych, analizują decyzje, działania leżące u ich podstaw, jak i te, które miały doprowadzić do obrania właściwej drogi i osiągnięcia sukcesu, względnie stabilizacji. Można wśród nich wyróżnić dwie kategorie: prezentowane w różnym czasie, jedną niepodważającą podstaw systemu będąca w oficjalnym obiegu do 1989 roku, a stojącą w opozycji do formy i metod zarządzania gospodarką, jak prace Pawła Bożyka<sup>24</sup>, Antoniego Czubińskiego<sup>25</sup> lub Stanisława Wykrętowicza<sup>26</sup>, drugą – reprezentującą nurt krytyczny wobec systemu, po przełomie politycznym roku 1989 jak praca Krystyny Bolesty-Kukułki *Gra o władzę a gospodarka. Polska 1944 – 1991*<sup>27</sup>. Należy zaznaczyć, iż autorzy prac pisanych z pozycji krytyki wewnętrznej systemu, a nie podstaw socjalizmu, ewoluowali wraz z systemem. Zmiana narracji i stosunku do rzeczywistości gospodarczej, politycznej nastąpiła wraz ze zmianą samego systemu. W piśmiennictwie oceniającym PRL rysuje się wyraźna granica czasowa w ujęciu

---

23 System totalitarny PRL lat siedemdziesiątych z niezależnym Kościołem i kształtującą się podziemną opozycją, której nie zwalczano już metodami stalinowskimi, Edward Gierek określił mianem *programowego odejścia od represji*. W jego opinii był to sposób na zdobycie uległości społeczeństwa. Por.: J. Rolicki, *Edward Gierek: przerwana Dekada*, jak wyżej, s. 81.

24 P. Bożyk, *Marzenia i rzeczywistość, czyli anatomia polskiego kryzysu*, Warszawa 1989.

25A. Czubiński, *Podstawy wiedzy o partii. Ideologia, zasady, działania, historia*. Poznań 1986, *Najnowsze dzieje Polski 1914 – 1983*, Warszawa 1987, *Dzieje najnowsze Polski 1944 – 1989*, Poznań 1992, *Polska i Polacy po II wojnie światowej (1945 – 1989)*, Poznań 1998, *Historia Polski XX w.*, Poznań 2005, *Europa XX wieku*, Poznań 2002.

26 S. Wykrętowicz, *Świadomość polityczna współczesnych Polaków*, Warszawa 1982.

27 K. Bolesty-Kukułka, *Gra o władzę a gospodarka: Polska 1944 – 1991*, Warszawa 1992.

podstawowych kwestii ekonomicznych. Prace wcześniejsze albo aprobują to, co działo się w gospodarce, albo też zawierają bardzo ostrożną krytykę, bez podważania systemu politycznego. Po przełomie, jaki wystąpił w roku 1989, niektórzy autorzy wyraźnie negatywnie odnoszą się do osiągnięć PRL, Inni, jak np. Antoni Czubiński, Paweł Bożyk, przedstawiają również pozytywne strony PRL.

Wśród współczesnych badaczy dziejów gospodarki okresu PRL, oceniających politykę gospodarczą, należy wymienić prace Janusza Kalińskiego, który w opracowaniu *Gospodarka Polski w latach 1944 – 1989. Przemiany strukturalne*<sup>28</sup> zwraca uwagę na politykę inwestycyjną państwa w ramach poszczególnych planów gospodarczych, jej modelujący charakter struktury gałęziowej i branżowej przemysłu PRL. Ujęcia historii gospodarczej Polski z jej spersonalizowanym i ludzkim wymiarem podjął się Wojciech Morawski, który w *Dziejach gospodarczych Polski*<sup>29</sup> syntetycznie opisuje procesy gospodarcze w ścisłej korelacji z procesami społecznymi, także tymi zachodzącymi w okresie PRL. Ważną pozycję obrazującą mechanizmy polityki gospodarczej w okresie PRL stanowi książka Stefana Kurowskiego, *Polityka gospodarcza PRL. Ujęcie modelowe. Cele, zasady modele. Analiza krytyczna*. Autor prezentuje wiele wskazówek metodologicznych, ułatwiających uchwycenie różnicy pomiędzy gospodarką planową a rynkową. Społeczno - ekonomicznego bilansu okresu PRL podjął się zespół pod redakcją Jędrzeja Chumińskiego, który w pracy *Modernizacja czy pozorna modernizacja. Społeczno-ekonomiczny bilans PRL 1944 – 1989*<sup>30</sup>, poza częścią poświęconą kwestiom gospodarczym skupił się na najważniejszym, według autora, czynniku ekonomicznej nieefektywności systemu socjalistycznego – postawie społecznej. O dekadzie lat siedemdziesiątych pisało wielu innych autorów, głównie jednak ujmując problem jako wprowadzenie do analizy transformacji gospodarczej w Polsce<sup>31</sup>.

Przedsiębiorstwo w gospodarce centralnie sterowanej było przedmiotem wielu analiz ekonomicznych, między innymi zespołu pod kierunkiem Janusza Beksiaka *Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych*<sup>32</sup>, także prac: Janusza Beksiaka

---

28 J. Kaliński, *Gospodarka Polski w latach 1944 – 1989. Przemiany strukturalne*, Warszawa 1995.

29 W. Morawski, *Dzieje gospodarcze Polski*, Warszawa 2010.

30 *Modernizacja czy pozorna modernizacja. Społeczno - ekonomiczny bilans PRL 1944-1989*, pod red. J. Chumińskiego, Wrocław 2010.

31 W. Kierzun, *Patologia transformacji*, Warszawa 2012, s. 71 – 76. Krótka charakterystyka „dekady Gierka” ciekawie charakteryzuje atmosferę w tamtych czasach, która stanowiła preludium do przełomu w Polsce.

32 *Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych*, pod red. J. Beksiaka, Warszawa 1979.

*Zmiany w gospodarce*<sup>33</sup> oraz Ewy Balcerowicz *Przetarg planistyczny*<sup>34</sup>. Krytycznej analizie systemu socjalistycznego z punktu widzenia mikroekonomicznego, zmian w strukturze przemysłowej regionu oraz roli przedsiębiorstwa w tym procesie dotyczy publikacja Sławomira Kamosińskiego *Mikroekonomiczny obraz przemysłu Polski Ludowej w latach 1950 – 1980 na przykładzie regionu kujawsko-pomorskiego*<sup>35</sup>. Mikroekonomicznej analizie porównawczej poświęcona została również praca Małgorzaty Mazurek *Socjalisty zakład pracy. Porównanie fabrycznej codzienności w PRL i NRD u progu lat sześćdziesiątych*<sup>36</sup>. Z publikacji poświęconych przedsiębiorstwu z punktu widzenia socjologicznego wymienić można prace Haliny Najduchowskiej, między innymi *Kwalifikacje i drogi zawodowe dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych: studium historyczno-socjologiczne*<sup>37</sup>. Praca zbiorowa *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii ekonomicznej*<sup>38</sup> pod redakcją Witolda Morawskiego charakteryzuje powiązania między podstawowymi instytucjami, ich relacje ze społeczeństwem, dostarcza wielu cennych informacji na temat funkcjonowania państwa, partii, przedsiębiorstwa państwowego, zachowania i postaw ludzi. Nad związkami procesów gospodarczych z siłami społecznymi, rolą władzy politycznej w procesach zmian mechanizmów gospodarczych z punktu widzenia i zgodnie z logiką systemu socjalistycznego, aczkolwiek z krytyczną oceną dekady lat siedemdziesiątych, pracował zespół pod redakcją Zbigniewa Bloka, czego efektem jest publikacja *Spoleczno-polityczne warunki gospodarowania w PRL*<sup>39</sup>. Warte wzmianki są także takie prace jak *U wrót polskiego kryzysu*<sup>40</sup> pod redakcją Aleksandra Mullera i praca Jerzego Kochanowskiego *Tylnymi drzwiami. Czarny rynek w Polsce*<sup>41</sup>. Pełniejsza charakterystyka gospodarcza badanego okresu czeka ciągle na opracowanie.

Kulturowy aspekt życia gospodarczego stał się tematem zainteresowań badaczy pracujących pod kierunkiem Jacka Kochanowicza i Mirosławy Marody<sup>42</sup>. Autorzy szkiców

33 J. Beksiak, *Zmiany w gospodarce*, Warszawa 1982.

34 E. Balcerowicz, *Przetarg planistyczny. Mechanizmy i skutki społeczno-gospodarcze*, Warszawa 1990.

35 S. Kamosiński, *Mikroekonomiczny obraz przemysłu Polski Ludowej w latach 1950 – 1980 na przykładzie regionu kujawsko-pomorskiego*, Poznań 2007.

36 M. Mazurek, *Socjalisty zakład pracy. Porównanie fabrycznej codzienności w PRL i NRD u progu lat sześćdziesiątych*, Warszawa 2005.

37 H. Najduchowska, *Kwalifikacje i drogi zawodowe dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych: studium historyczno-socjologiczne*, Warszawa 1984.

38 *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii ekonomicznej*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1994.

39 *Spoleczno-polityczne warunki gospodarowania w PRL*, pod red. Z. Bloka, Warszawa 1986.

40 *U wrót polskiego kryzysu*, pod red. A. Mullera, Warszawa 1985.

41 J. Kochanowski, *Tylnymi drzwiami. Czarny rynek w Polsce*, Warszawa 2010.

42 J. Kochanowicz, M. Marody, *Gospodarka i kultura*, Warszawa 2010.

składających się na tę pracę poszukując odpowiedzi na pytania o źródła postkomunistycznej korupcji<sup>43</sup>, opisują proces, w którym okres PRL jest kolejnym, nie jedynym etapem utrwalania negatywnych zjawisk w życiu gospodarczym państwa polskiego. Konkludują, iż fundamentem rozpowszechniania patologii gospodarczych w systemie komunistycznym były zasady gospodarki nakazowej, co przyniosło brzemienne w skutkach efekty wykraczające poza życie *stricte* gospodarcze. Próbę rozładowania napięć w monocentrycznym systemie gospodarczym poprzez zjawiska korupcjogenne, tworzenie „nadstruktur nieformalnych” wobec oficjalnego obiegu dostrzega w swoich pracach Jadwiga Staniszkis<sup>44</sup>, dla której wprowadzenie przedsiębiorstwa nie było pierwszoplanowym obiektem zainteresowania, lecz spostrzeżenia autorki są cenne ze względu na społeczno – polityczny opis klimatu w jakim funkcjonowała gospodarka, jak i same przedsiębiorstwa. Jacek Tarkowski w pracy *Patroni i klienci*<sup>45</sup> stawia tezę, iż przyczyną budowy i rozrostu nieformalnych zależności był stały stan niedoborów, ich gwarantem, zdaniem autora, był natomiast system nomenklatury. Podobny charakter ma praca Krzysztofa Dąbka *PZPR retrospektywny portret własny*, która w oparciu o wywiady z ludźmi dawnego aparatu PZPR opisuje charakter i mechanizmy PRL-owskiego systemu władzy, a także zasady funkcjonowania gospodarki<sup>46</sup>. Nowatorski charakter, zarówno jeśli chodzi o badany okres, jak i sposób ujęcia tematu ma praca Macieja Tymińskiego *PZPR i przedsiębiorstwo. Nadzór partyjny nad zakładami przemysłowymi 1956 – 1970*<sup>47</sup>. Autor przedstawia nadzór partyjny nad przedsiębiorstwami, wpływ partii, tj. instancji PZPR, na funkcjonowanie przedsiębiorstw w czasach PRL, skupia się na przedsiębiorstwie jako ogniwie władzy w okresie rządów Władysława Gomułki. Krytyczne uwagi dotyczące niewykorzystanych szans modernizacji, jakie dawała polityka licencyjna, formułuje Waldemar Kuczyński w pracy *Po wielkim skoku*<sup>48</sup>. Niski poziom innowacyjności oraz absorpcji systemu socjalistycznego obnaża książka Leszka Balcerowicza *Socjalizm. Kapitalizm. Transformacja*<sup>49</sup>. Praca Stanisława Gomułki *Teoria*

---

43 P. Koryś, M. Tymiński, *Źródła postkomunistycznej korupcji: Efekt długiego trwania czy spuścizna komunizmu?*, [w:] *Gospodarka i kultura*, jak wyżej.

44 J. Staniszkis, *Patologie struktur organizacyjnych. Próba podejścia systemowego*. Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk. 1972, J. Staniszkis, *Struktura jako rezultat procesów adaptacyjnych*, [w:] *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1976.

45 J. Tarkowski, *Patroni i klienci*, Warszawa 1994.

46 K. Dąbek, *PZPR retrospektywny portret własny*, Warszawa 2006.

47 M. Tymiński, *PZPR i przedsiębiorstwo. Nadzór partyjny nad zakładami przemysłowymi 1956 – 1970*, Warszawa 2001.

48 W. Kuczyński, *Po wielkim skoku*, Warszawa 1981.

49 L. Balcerowicz, *Socjalizm. Kapitalizm. Transformacja. Szkice z przełomu epok*, Warszawa 1997.

innowacji i wzrostu gospodarczego<sup>50</sup> odpowiada m.in. na pytania o charakter innowacji w centralnie planowanej gospodarce. Problem permanentnego niedoboru jako przyczyny i konsekwencji wielu zjawisk w socjalistycznych systemach gospodarczych, w tym i przedsiębiorstw zajął się Janos Kornai w pracy *Niedobór w gospodarce*<sup>51</sup>. Dariusz Grala natomiast w książce *Reformy gospodarcze w PRL (1982 – 1989). Próba uratowania socjalizmu*<sup>52</sup> wskazuje na próby reform gospodarczych, jakie podejmowały władze PRL, aby ratować socjalizm. Gospodarce scentralizowanej i jej upadkowi oraz przeobrażeniom gospodarczym okresu transformacji poświęcone zostały publikacje Waława Wilczyńskiego, między innymi *Polski przełom ustrojowy 1989-2005. Ekonomia epoki transformacji*<sup>53</sup>. Oddzielną grupę wykorzystanych publikacji o charakterze źródłowym stanowią wspomnienia i wywiady z decydentami badanego okresu, między innymi wywiady Janusza Rolickiego z Edwardem Gierkiem *Edward Gierek: przerwana dekada*<sup>54</sup>.

Celem moim było zbadanie procesów gospodarczych, toczących się w Polsce w dekadzie lat siedemdziesiątych XX wieku oraz ich związku z legitymizacją PZPR jako partii rządzącej. Obiektem służącym analizie stało się gorzowskie przedsiębiorstwo – Zakłady Włókien Chemicznych „Stilon”<sup>55</sup> w latach siedemdziesiątych pod wieloma względami zajmujące pozycję hegemonu przemysłowego, będącego w nomenklaturze KC przedsiębiorstwem o najwyższym stanie zatrudnienia, najbardziej rozwiniętej infrastrukturze. Poprzez swój potencjał „Stilon” stał się ważnym i newralgicznym polem oddziaływania partii, jak również podmiotem oddziałującym i wpływającym na oblicze miasta. Najważniejsze przedsiębiorstwo regionu<sup>56</sup> reprezentowało zarazem jedną z dziedzin gospodarki lansowanych wówczas jako prorozwojowych, tj. przemysł chemiczny, a dzięki produkcji włókna poliamidowego miał stać się jednym ze sztandarowych „przedsiębiorstw socjalistycznych” polskiego przemysłu. Realizacja tego zamierzenia obejmuje dwie płaszczyzny: ekonomiczną i polityczną, które wymagają weryfikacji następujących hipotez.

---

50 S. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Warszawa 1998.

51 J. Kornai, *Niedobór w gospodarce*, Warszawa 1985.

52 D. Grala, *Reformy gospodarcze w PRL (1982-1989). Próba uratowania socjalizmu*, Warszawa 2005.

53 W. Wilczyński, *Polski przełom ustrojowy 1989-2005. Ekonomia epoki transformacji*, Poznań 2005.

54 J. Rolicki, *Edward Gierek: przerwana dekada*, Warszawa 1990.

55 Przedsiębiorstwo od roku 1951 nosiło nazwę - Gorzowskie Zakłady Włókien Sztucznych, od roku 1971 – Zakłady Włókien Sztucznych „Stilon”, od 1973 roku – Zakłady Włókien Chemicznych „Chemitex – Stilon”.

56 Stosowany w niniejszej pracy termin „region” obejmuje swym znaczeniem obszar byłego województwa gorzowskiego, także przed zmianami administracyjnymi z roku 1975.

Pierwsza płaszczyzna, dotycząca polityki ekonomicznej w badanym okresie, brzmi: czy zachodzące zmiany były dostatecznie głębokie z punktu widzenia stanu technicznego i struktury gospodarczej, ale także metod zarządzania i podejścia do wykorzystania zasobów ludzkich, żeby mogły doprowadzić do rzeczywistego rozwoju gospodarczego kraju? Czy zmiany, które w założeniu miały unowocześnić polską gospodarkę, ale także legitymizować nową ekipę rządzącą przede wszystkim poprzez tzw. propagandę sukcesu, zostały przerwane, ponieważ obciążone były podstawowymi błędami założeń? Jakie znaczenie należy przypisać niewystarczającemu poziomowi reżimu technologicznego, czy istotne znaczenie miała zmiana uwarunkowań zewnętrznych (pułapka zadłużenia)? W początkach dekady lat siedemdziesiątych warunki zewnętrzne (dostęp do kredytów zagranicznych) sprzyjały realizacji zamierzeń gospodarczych. Postanowiono wówczas unowocześnić gospodarkę i przyspieszyć jej rozwój w oparciu o wzorce i rozwiązania występujące w krajach o gospodarce wolnorynkowej. Jednak nie podważono w niczym podstaw socjalistycznego systemu gospodarowania. Nie doprowadzono do zmian reorganizujących sposób funkcjonowania na poziomie mikro, gdzie wdrażane innowacje stawały się „ciałem obcym”. Na ile i w jakiej skali wzory zaczerpnięte z zewnątrz pozwoliły na modernizację gospodarki, wykazała mają badania monograficzne przedsiębiorstwa ZWCh ”Stilon” w Gorzowie Wlkp. Pozycja tego znaczącego zakładu w regionie, ale i kraju, pozwoli również zanalizować rzeczowo, w jakim stopniu decyzje dotyczące wyborów wspomnianych dziedzin były uzasadnione ekonomicznie, w jakim stopniu na niską efektywność realizowanego programu wpływały czynniki wewnętrzne bądź zewnętrzne; czy liczone się z kosztami podjętych inwestycji, czy wprowadzona technologia była kompletna. W badaniu uwzględniono także sposób, w jaki próbowano łagodzić i rozwiązywać występujące problemy – czy poddane były rzeczowej ekonomicznej analizie i czy wnioski z nich płynące znalazły rozwiązania w praktyce.

Druga płaszczyzna dotyczy interpretacji wyników gospodarczych. Nowa ekipa rządząca wykorzystywała krótkookresowy sukces gospodarczy dla celów legitymizujących jej władzę w okresach polepszenia sytuacji w oparciu o same założenia programowe. Analiza sytuacji przedsiębiorstwa pozwoli na charakterystykę tego zjawiska – stosunku władzy do wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, do sytuacji załogi, jak i całej społeczności miasta Gorzowa i regionu. Nie bez wpływu na efekty zabiegów władzy pozostawało oczekiwanie społeczeństwa na poprawę sytuacji materialnej oraz podatność na propagandę.

Uwzględniona została również rola w tym procesie kierownictwa zakładu, jak i postawa załogi. Badania obejmują także kwalifikacje załogi i kierownictwa przedsiębiorstwa, stosowane metody propagandowe (socjotechniczne) – wyniki przeprowadzonych badań ukazują PZPR jako partię, która kreowała się na jedyną siłę polityczną zdolną do pomyślnego pokierowania przyszłości Polski.

Zakres chronologiczny pracy to lata siedemdziesiąte dwudziestego wieku, dekada rządów ekipy, która przyjęła formułę legitymizacji odpowiadającej na zapotrzebowanie społeczeństwa, rozgoryczonego wcześniejszą stagnacją i ascetyzmem. Zapowiedzi modernizacji kraju i przyśpieszenia, otwarcia na Zachód miały się stać formułą legitymizującą system. Fiasko prowadzonych działań spowodowało wybuch społecznego niezadowolenia i frustracji – o wiele większy, niż dotychczasowe, z którymi władza się zmagala. Tym razem niepowodzenie dotyczyło interesów społeczno-ekonomicznych, a więc bezpośrednich i boleśnie odczuwalnych przez całe społeczeństwo. Ponadto z całą jaskrawością została obnażona niewydolność i nieefektywność systemu stanowiącego główną przeszkodę na drodze zmian. Zakwestionowano wówczas nie tylko tytuł do rządzenia konkretnej grupy przywódców skupionych wokół Edwarda Gierka, ale również większość pozostałych przedmiotów legitymizacji.

Rozdział pierwszy ma charakter analizy historycznej, uwzględniającej dorobek w tym zakresie nauk ekonomicznych, politologicznych i socjologicznych. Przedstawiono w nim poglądy i spojrzenie historiografii na rolę nadbudowy politycznej, promotora wszystkich procesów społeczno-gospodarczych. Założenia systemowe, odnoszące się wprawdzie do wszystkich dziedzin życia społecznego, ale ze swej natury dzielące rzeczywistość społeczną na zjawiska ekonomiczne-gospodarcze oraz pozostałe elementy, tworzą społeczny kontekst „gospodarowania” i obejmują np. ideologię, świadomość społeczną, politykę, strukturę społeczną itd. Taki podział rodzi pytanie o relację między dwoma umownie wyodrębnionymi elementami rzeczywistości społecznej, jak również o rolę politycznego kontekstu życia gospodarczego. Niezależnie od momentu historycznego system polityczny i gospodarczy PRL to prymat polityki nad gospodarką. Prymat przejawiający się m. in. przenikaniem zachowań, procedur, celów politycznych na płaszczyznę działań gospodarczych. Wspomniany moment historyczny tylko determinował obszar procesów gospodarczych. Rola poszczególnych elementów władzy politycznej w mechanizmach gospodarczych powodowana była określonymi czynnikami. Przedstawiono czynniki, które

wpływały na stopień podatności na dokonywanie zmian w mechanizmach gospodarczych, jak i zróżnicowanie poszczególnych elementów struktury władzy politycznej w odniesieniu do podatności na nie. Następnie opisany został pogląd na temat zdolności innowacyjnej gospodarki socjalistycznej i roli przedsiębiorstwa w jej propagowaniu. Ponadto przedstawiono rolę przedsiębiorstwa w gospodarce centralnie planowanej, przedsiębiorstwa będącego podmiotem gospodarczym i politycznym, przedsiębiorstwa poddanego dyrektywom, ale i prowadzącego własną politykę. Następnie wskazano przyczyny i rolę kryzysu społeczno-gospodarczego roku 1970 oraz koncepcje poszukiwania nowej drogi rozwoju.

Rozdział drugi poświęcony został metodom kreowania rzeczywistości gospodarczej, tj. nadzorowi politycznemu nad zakładami pracy. Zanalizowano mechanizm oraz stopień wpływu partii, tj. jej instancji na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo jako jedno z ogniw władzy stało na „froncie walki ideologicznej”, działań, które miały na celu uformować formację społeczną zintegrowaną z celami stawianymi przez partię. Przedsiębiorstwo w tak rozumianym systemie, przy tak określonych celach niewątpliwie stanowiło szeroką przestrzeń dla działań, procesów nieograniczających się bynajmniej do sfery gospodarczej. Szczególną rolę w tym systemie odgrywał aparat partyjny, który w myśl zasady kierowniczej roli partii nadzorował wszelką działalność w państwie. Biurokracja partyjna miała podstawowe znaczenie w mechanizmie sprawowania władzy. W części pierwszej skoncentrowano się na instrumencie, jakim posługiwała się partia w kształtowaniu relacji z przedsiębiorstwami, instrumentem tym stała się nomenklatura. Dobór kadr na podstawie list nomenklatury, zasad nominacji i wyborów był pochodną zasady kierowniczej roli partii i umożliwiał kontrolę wszystkich kierowniczych stanowisk w państwie, w województwie, w zakładzie. Skuteczność nadzoru partyjnego nad przedsiębiorstwem zależała w dużej mierze od sprawności systemu kontroli podległych zakładów. Wydaje się zasadne pytanie, czy instancje nomenklatury w całym okresie PRL, a zwłaszcza w latach siedemdziesiątych, spełniały stawiane przed nią zadania i czy rzeczywiście umacniały dominującą pozycję partii w państwie? Te pytania postawiono w odniesieniu do nomenklatury PZPR, jej kompetencji, zadań, struktury organizacyjnej oraz obszaru działania. Poczynając od Komitetu Wojewódzkiego, Komitetu Miejskiego po Komitet Zakładowy i Podstawowe Organizacje Partyjne, oceniono stopień zaangażowania w wywiązywaniu się z zadań wyznaczonych przez zwierzchnie władze partyjne. W dalszej

części opisano metody i środki, jakimi posługiwała się władza w osiągnięciu pożądaných efektów.

Rozdział trzeci traktuje o planach i założeniach, które miały być realizowane w dekadzie lat siedemdziesiątych w gorzowskim „Stilonie”. Stawiane pytania dotyczą realności założeń koncepcyjnych, rodzajów czynników, jakie były brane pod uwagę w ich kreowaniu. Z jednej strony bowiem plany spełniały rolę argumentu odwołującego się do zmian, które władza zamierzała wprowadzać, co już nadawało jej w tej formule legitymizacji nobilitujący charakter, z drugiej zaś – osiągnięcie założonych celów miało dowodzić efektywności i sprawności gospodarczej. Dlatego też zasadne jest pytanie, czy z uwagi na powyższe względy prowadzono weryfikacje założeń i jak daleko była ona posunięta, czy występujące błędy i niedoszacowania lub przeszacowania, co jest właściwe dla koncepcji długoletnich, były korygowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu. Analizie poddano także reakcje na napotymane problemy, ich rzeczowość i koncepcyjność, zbadano również procesy niwelacji istniejących niedoborów oraz zdolności innowacyjne przedsiębiorstw. Zdaniem Leszka Balcerowicza, w każdym systemie gospodarczym ostateczne decyzje o tym, czy w ogóle dokonywać innowacji, a jeżeli tak, to o jakim charakterze, podejmowane są na szczeblu przedsiębiorstw<sup>57</sup>. Czy gorzowskie przedsiębiorstwo było na tyle niezależnym podmiotem, by prowadzić samodzielną politykę w tym zakresie? Zdaniem Stanisława Gomułki, główna siła powodująca innowacje w systemie socjalistycznym miała swoje źródło w centrum, a poprzez to swoboda przedsiębiorstw w podejmowaniu decyzji w tym obszarze była bardzo ograniczona<sup>58</sup>.

W rozdziale czwartym skoncentrowano się na uwarunkowaniach regionalnych, tj. społecznych i politycznych, które tworzyły określone warunki dla działań gospodarczych. Opisano sytuację społeczno-polityczną i gospodarczą województwa w dobie reorganizacji administracji i nowego podziału terytorialnego kraju. Przedstawiono przedsiębiorstwo ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp., zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i w relacjach

---

57 L. Balcerowicz, *Socjalizm, kapitalizm, transformacja. Szkice z przełomu epok*, Warszawa 1997, s. 73.

58 S. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Warszawa 1990, s. 84 – 100, Oficjalna wykładnia przedsiębiorstwa w ujęciu systemu socjalistycznego definiuje przedsiębiorstwo jako jednostkę wyodrębnioną pod względem ekonomicznym, organizacyjnym, prawnym, jak również stanowiącą samodzielny podmiot gospodarczy, ponadto art. 1 dekretu z dnia 26 października 1950 roku o przedsiębiorstwach państwowych pomijał kwestie ekonomiki przedsiębiorstwa i stwierdzał, że: „Przedsiębiorstwo państwowe jest podstawową jednostką organizacyjną gospodarki planowej, utworzoną w celu zaspokajania potrzeb społecznych w dziedzinie określonej w akcie o jego utworzeniu”, Zob.: *Dekret z dnia 26 października 1950 roku o przedsiębiorstwach państwowych*. Dz. U. 1950, nr 49, poz. 439.

zewnątrznych. Opisana została struktura organizacyjna zakładu, skład społeczny załogi, warunki pracy, sytuacja socjalna pracowników oraz ich postawa wobec pracy, jak i przedsiębiorstwa. Następnie opisano polityczne i gospodarcze skutki systemu lat siedemdziesiątych dla województwa gorzowskiego. Przedstawiono także wpływ uprzemysłowienia na przemiany w świadomości i kulturze ludzi. Podjęto także próba oceny efektywności podejmowanych zabiegów propagandowo-agitacyjnych, jak i wpływu uprzemysłowienia na zmiany struktury gospodarczej regionu gorzowskiego. Oceniono stopień wykorzystania ekspansjonizmu inwestycyjnego, zdolność badanego przedsiębiorstwa do realizacji postępu technicznego, jak również zmiany zachodzące w infrastrukturze miejskiej i miejscu konsumpcji w procesie gospodarczym.

Na podstawie zaobserwowanych zjawisk środowiska gospodarczego starano się odnieść do ogólnych prawidłowości systemu komunistycznego.

Podstawę źródłową pracy stanowiły materiały archiwalne PZPR zgromadzone w Archiwum Państwowym w Gorzowie Wlkp. (dalej: APG) oraz Archiwum Państwowym w Zielonej Górze (zamiejscowym oddziale w Wilkowie), w zespołach gorzowskiego i zielonogórskiego Komitetu Wojewódzkiego PZPR, a także w zespole archiwalnym Komitetu Miejskiego w Gorzowie Wlkp.<sup>59</sup>. Badania oparto na analizie materiału pochodzącego z Zakładów Włókien Chemicznych „Stilon” w Gorzowie Wlkp.. Szczególną wartość poznawczą przedstawiają archiwalia wydziałów statystycznych, zarówno zakładowych, jak i komitetowych, zawierające analizy i statystyki planów kwartalnych oraz rocznych. Sprawozdania pokontrolne niejednokrotnie wzbogacane częścią opisową: wnioskami i komentarzami, posłużyły do oceny stanu technicznego parku maszynowego, jakości produkcji, zatrudnienia, fluktuacji kadr, polityki socjalnej. Cennymi informacjami dla odzwierciedlenia nastrojów wśród osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie okazały się protokoły z posiedzeń plenarnych egzekutywy Komitetu Zakładowego, a także protokoły z obrad konferencji samorządu robotniczego, których sprawozdawczość uzupełniona została dokumentacją archiwalną Instytutu Pamięci Narodowej. Analityczny charakter materiałów operacyjnych – wobec procesów zachodzących w gorzowskim przedsiębiorstwie z punktu

---

59 ZWCh „Chemitex - Stilon” w Gorzowie Wlkp. jako zakład kluczowego przemysłu województwa należący do nomenklatury Komitetu Centralnego był monitorowany przez nadrzędne jednostki administracyjne i partyjne. Materiały poszczególnych wydziałów KW PZPR jednoznacznie świadczą, iż sytuacja gospodarcza, w tym sytuacja przedsiębiorstwa, znana była decydentom, którzy musieli sobie zdawać sprawę z nieskuteczności podejmowanych działań, ich niskiej efektywności, zarówno na polu gospodarczym, jak i społecznym.

widzenia kontroli prawidłowości procesów produkcyjnych, a także tzw. „stosunków międzyludzkich” panujących wśród pracowników – pozwolił zweryfikować i uzupełnić „nieprawidłowości” pominięte w oficjalnych raportach.

Osobną kategorię źródeł, ze względu na swój *stricte* statystyczny charakter, przedstawiają dane Głównego Urzędu Statystycznego (dalej: GUS), Urzędu Patentowego, Roczników Statystycznych Przemysłu, roczników województw zielonogórskiego i gorzowskiego, Statystyki Przemysłu, jak i Roczników Polityczno - Gospodarczych. Należy zaznaczyć, że w większości były to oficjalne i jedyne publikowane dane, nie oddające w pełni realnych wielkości<sup>60</sup>, ponadto dostępne materiały nie zachowały się w formie kompletnej. Uzupełnieniem materiału archiwalnego stały się publikacje i monografie gorzowskiego „Stilonu”<sup>61</sup>, mające często charakter jubileuszowy i z natury propagandowy, lecz mimo to ujmujące w swojej treści wskaźniki i wartości bezwzględne. System sprawozdawczości i statystyki służył ewidencjonowaniu uzyskiwanych wyników w zestawieniu z planem. Dopełnieniem systemu planowania był system kontroli, w dużym stopniu nastawiony na weryfikację informacji uzyskanych od wykonawców planu o jego realizacji. Informacje te były też wykorzystywane do celów propagandowych, co w istotny sposób wpływało na dobór i treść danych statystycznych przekazywanych do wiadomości publicznej. Proceder zniekształcania danych był praktykowany nie tylko na szczeblu centralnym, ale również na szczeblu przedsiębiorstw, bowiem kierownictwa jednostek gospodarczych karane były za niewykonanie planu, a nagradzane za jego przekroczenie, stąd ich żywotne zainteresowanie „odpowiednimi wielkościami”. Wobec instrumentalnego posługiwania się publikacjami GUS dane musiały potwierdzać celowość i realność planów, tak więc natura systemu wymuszała korekty<sup>62</sup>. Należy również zaznaczyć, iż materiały archiwalne, poza brakami, zawierają wiele sprzecznych i wykluczających się informacji, zwłaszcza wielkości statystycznych, których interpretacja wymaga dużej ostrożności<sup>63</sup>,

---

60 Lata siedemdziesiąte jako dekada sukcesu nie mogły być opisywane w sposób, który obnażałby jej słabości i niedociągnięcia.

61 *Zakłady Włókien Chemicznych „Chemitex – Stilon” 1951 – 1976*, Szczecin 1976., „*Stilon Gorzów*” 1951 – 1971, Gorzów Wlkp. 1972, J. Jankowski, M. Kawaska, *Stilon wczoraj i dziś*, Gorzów Wlkp. 2001.

62 Zdaniem Stefana Kurowskiego główną wadą informacji statystycznej była jej nierzetelność, w większości przypadków nierzetelność zamierzona poprzez przekłamania i zniekształcenia danych. Do rzadkości należały przypadki podawania konkretnych danych nieprawdziwych. Por. S. Kurowski, *Polityka gospodarcza PRL. Ujęcie modelowe. Cele, zasady metody. Analiza krytyczna*. Warszawa 1990, s. 17- 20.

63 Sprzeczności i niejednoznaczność informacji można zarzucić materiałom powstałym na zlecenie różnych podmiotów, a dotyczącym tej samej materii, zwłaszcza w przypadku sprawozdawczości z realizacji planów (wielkości ujmowane przez KZ, KW i GUS).

podobnej rezerwy i krytycyzmu wymaga analiza pozostałych źródeł, zwłaszcza powstałych z inicjatywy strony partyjnej.

Dla celów porównawczych analizie poddano materiały z pozostałych kluczowych zakładów przemysłu województwa gorzowskiego: Zakładów Przemysłu Jedwabniczego „Silwana” oraz Zakładu Mechanicznego „Gorzów”. Badania tej grupy zakładów miały wskazać, czy w szerzeniu propagandy sukcesu „Stilon” traktowano odmiennie od pozostałych podmiotów. Ponadto wartość źródłową stanowiły także materiały Komisji Planowania i Ministerstwa Przemysłu Chemicznego.

Wartość poznawczą z punktu widzenia badacza historii rozwoju gospodarczo-społecznego Gorzowa Wlkp. i samego „Stilonu” posiadają nieliczne artykuły publikowane przez Gorzowskie Towarzystwo Kultury<sup>64</sup> oraz Lubuskie Towarzystwo Naukowe<sup>65</sup>, odnoszące się do okresu poprzedzającego dekadę lat siedemdziesiątych. Dla opisu przemian społeczno-polityczno-gospodarczych w Gorzowie Wlkp. okresu PRL, w tym dekady lat siedemdziesiątych, niezwykle cenne kompendium wiedzy stanowi praca Dariusza Rymara *Gorzów Wielkopolski w latach 1945 – 1998. Przemiany społeczno-polityczne*<sup>66</sup>. Ponadto cenny materiał poznawczy stanowią informacje pozyskane z prasy: gospodarczej, ogólnopolskiej oraz lokalnej i zakładowej<sup>67</sup>. Charakter uzupełniający, a zarazem niezbędny z punktu widzenia tematu pracy posiadają wywiady z uczestnikami badanych zjawisk, niezależnie od ich ówczesnej pozycji, przynależności związkowej czy partyjnej. Rozmowy przeprowadzone z szeregowymi pracownikami produkcji, pracownikami funkcyjnymi, nadzoru oraz członkami aparatu partyjnego miały za zadanie, poza funkcją weryfikacyjną względem źródeł pisanych, oddać klimat ówczesnych wydarzeń oraz procesów, których atmosfery nie sposób odnaleźć w dokumentach archiwalnych.

---

64 S. Sejwa, *Odbudowa i uruchomienie Zakładów Włókien Chemicznych „Chemitex – Stilon” (1945 – 1951)*, K. Stachura, *Rozwój gospodarczo-społeczny Gorzowa Wlkp. w latach 1945 – 1970*, [w:] *Gorzów Wlkp. w latach 1945 – 1975*, po red. H. Szczegóły, Gorzów Wlkp. 1976.

65 S. Cichy, *Gorzowskie Zakłady Włókien Sztucznych „Stilon” w Gorzowie Wlkp.*, [w:] *Zakłady przemysłu kluczowego w województwie zielonogórskim*, pod red. J. Popkiewicza, Zielona Góra 1966.

66 D. Rymar, *Gorzów wielkopolski w latach 1945 – 1998. Przemiany społeczno-polityczne*, Szczecin – Gorzów Wlkp. 2005.

67 M.in.: „Nowe Drogi”, „Życie Gospodarcze”, „Gospodarka Planowa”, „Trybuna Ludu”, „Ziemia Gorzowska”, „Gazeta Lubuska”, „Stilon Gorzowski”.

## Rozdział I Polityka i gospodarka

### 1. Miejsce i funkcja gospodarki w życiu politycznym PRL

Ideologia marksistowska przypisywała szczególne miejsce ekonomicznej bazie życia społecznego. Marks powiadał, że *„każde społeczeństwo jest zbudowane na bazie ekonomicznej, twardych realiach istot ludzkich, które muszą organizować swoją działalność, by się odziać, nakarmić i zapewnić dach nad głową. Organizacja ta może być różna w zależności od społeczeństwa i od epoki. (...) Niezależnie jednak od sposobu rozwiązania podstawowego problemu ekonomicznego, społeczeństwu potrzebna jest ”nadbudowa” pozaekonomiczna – prawa wyznaczające panujące w nim więzi, nadzór państwa (...)”*<sup>68</sup>.

Jednym z podstawowych celów komunistycznego ustroju było doprowadzenie do wzrostu sił wytwórczych przez pełne, racjonalne wykorzystanie energii społeczeństwa. Nawiązując do podstawowych założeń teorii marksistowskiej, Oskar Lange pisał: *„Istnieją dwie podstawowe metody koordynacji decyzji różnych jednostek. Jedną z nich stanowi planowanie, tzn. koordynacja przez władzę centralną, wyposażoną w moc wpływania na decyzję jednostek (...). Inną metodę koordynacji stanowi rynek”*<sup>69</sup>.

W dziejach powojennych Polski można wyróżnić kilka okresów, dla których cezury wyznaczały wydarzenia polityczne bądź społeczno – polityczne, mające swoje źródło w procesach gospodarczych. Po stosunkowo krótkim okresie nacechowanym głównie odbudowa zniszczeń wojennych, ale także niszczeniem opozycji, nadeszły czasy stalinowskie z wizją socjalizmu według modelu radzieckiego, narzuconego przez Stalina. Okres ten rozpoczął się już w 1947 roku, ale nie od razu społeczeństwo zdało sobie sprawę z gospodarczych następstw polityki PPR, ponieważ prawdziwe oblicze stalinizmu dozowano stopniowo. Najbardziej charakterystyczne cechy tego okresu, to priorytet przemysłu ciężkiego w działalności inwestycyjnej oraz tendencje autarkiczne. Gospodarka polska coraz bardziej odrywała się od międzynarodowego podziału pracy. Siłą rzeczy ograniczano bardzo konsumpcję. Zaniedbywano produkcję w gałęziach przemysłu, pracujących na potrzeby ludności. Następny okres, zwany gomułkowskim, z wizją własnej drogi do socjalizmu, zdaniem Janusza Kalińskiego składał się z trzech faz<sup>70</sup>. Lata siedemdziesiąte, rządy ekipy

68 R. L. Heilbroner, *Wielcy ekonomiści. Czasy, życie, idee*, Warszawa 1993, s. 127.

69 O. Lange, *Dzieła*, t.3, *Ekonomia polityczna*, Warszawa 1975, s. 172.

70 Autor lata 1956-1958 określa mianem ograniczonych reform strukturalnych, okres 1959- 1965 fazą utrwalania wad strukturalnych a lat następne 1966-1970 nieudany zwrot w polityce strukturalnej.

Gierka, tworzą odrębny okres, który jest przedmiotem badań niniejszej pracy. Ostatni okres, dekada lat osiemdziesiątych, zapisał się jako próba uratowania socjalizmu i przymiarki do zmian systemowych. Wszystkie okresy tworzą pewną sekwencję, a dramatyczne wydarzenia, począwszy od przesilenia wywołanego stalinowską praktyką w życiu gospodarczym i społecznym wymuszały kolejne, zwykle nie w pełni trwałe zmiany<sup>71</sup>. Ich powierzchowny charakter, wykluczał możliwość racjonalniejszego gospodarowania i efektywniejszych wyników. Od dogmatu nienaruszalności nie odstąpiono, tym samym niemożliwe było prowadzenie pro wzrostowej, trwałej polityki gospodarczej. Gospodarka planowa, która wykazać miała wyższość socjalizmu nad gospodarką wolnorynkową, na całej linii doznała ostatecznej porażki. W żadnym z okresów PRL -u gospodarka nie wyzwoliła się spod politycznej kontroli i negatywnego wpływu ideologii. Rozbudowany system biurokratycznego i centralnego zarządzania gospodarką z najbardziej rozbudowanego stadium okresu stalinowskiego stopniowo ewoluował poprzez kolejne dekady<sup>72</sup>, by w latach osiemdziesiątych poddać się próbie decentralizacji. W latach siedemdziesiątych zmiany w systemie kierowania gospodarką sprowadziły się do stworzenia wielkich i niesterownych molochów o monopolistycznej pozycji i wysokim zatrudnieniu, które w kolejnej dekadzie miały stanowić dla władz źródło poważnych problemów. Socjalistyczne koncerny posiadające poprzez koncentrację produkcji pozycję monopolistyczną nie stały się oczekiwanym „panaceum” dla szybkiego rozwoju, a wobec szerokiego tzw. „frontu inwestycyjnego”<sup>73</sup> i wyczerpania środków finansowych stanowiły balast pochłaniający każdą ilość państwowej dotacji. Nieefektywność i pogarszający się stan gospodarki przyczyniły się do zorganizowania w miejscu koncentracji „klasy robotniczej”, tj. właśnie w wielkich przedsiębiorstwach, załóżka opozycji i pierwszych związków zawodowych rozsadzających system od wewnątrz<sup>74</sup>.

W państwie socjalistycznym społeczeństwo miało stanowić formację wolną

Por.: J. Kaliński, *Gospodarka Polska w latach 1944-1989. Przemiany strukturalne*, Warszawa 1995.

71 Zdaniem Henryka Słabka bunt lat 1970, 1976 i 1980 jawią się jako reakcja na słabnące i w dalszym ciągu pogarszające się warunki materialne bytu robotników, oraz na zagrożenie bezwzględnego ich pogorszenia w przyszłości, por.: H. Słabek, *O społecznej historii Polski 1945-1989*, Warszawa 2009, s. 484 – 487.

72 W każdej z nich po wstępnej fazie liberalizacji także w obszarze zarządzania gospodarką następował powrót do koncentracji i zwielokrotnienia wskaźników dyrektywnych.

73 Inwestycje nie były związane tylko z celami *stricte* produkcyjnymi i nie wiązały się także wyłącznie z nakładami finansowymi ale również, tak jak w wypadku inwestycji socjalnych, absorpcją czasu, zaangażowaniem ludzi i środków.

74 W gigantycznych molochach zatrudniających do kilku tysięcy pracowników ( w 1975r. 110 WOG-ów wytwarzało 65% produkcji przemysłowej a zatrudnienie sięgające ponad 1000 pracowników wzrosło z 17% w 1972r. do 72% w roku 1980) niesterownych a jednocześnie koncentrujących produkcję przemysłową pojawiła się zorganizowana opozycja; niezależne związki zawodowe rozsadzające system od środka. Por.: J. Kaliński, jak wyżej, s. 162, W. Morawski, *Dzieje gospodarcze Polski*, Warszawa 2010, s. 283.

od „irracjonalnych” praw gospodarki rynkowej. Pojęciu rynku, jako zasadniczego mechanizmu regulującego procesy gospodarcze, przeciwstawiano centralne kierowanie i planowanie przez rzekomo doskonałą administrację państwową. Natomiast wspomniane uwolnienie umożliwiła „nowa, socjalistyczna formacja” oraz nowy ośrodek decyzyjny: centralny planista kierujący procesami ekonomicznymi. Centralny ośrodek decyzyjny, w myśl założeń, miał dzierżyć w swoich dłoniach władzę polityczną i ekonomiczną, wszystkie źródła dochodów niezależne od bezpośredniej kontroli państwa przestałyby istnieć, a obalenie prywatnej własności zasobów ekonomicznych stałoby się przesłanką dla monopolizowania władzy w centrum.

Między polityką a gospodarką istniały, istnieją i istnieć będą powiązania. Istota problemu sprowadza się do pytania: czy między tymi sferami występuje równowaga? W gospodarce zarządzanej monocentrycznie, jaką była gospodarka socjalistyczna, z wszechobecnym planowaniem równowaga nie była obecna, a więc i stabilność rozwoju nieustannie podlegała presji zagrożenia. Niejednokrotnie ważniejszy był cel ze względów pozaeconomicznych, aniżeli kalkulacja kosztów, które należało ponieść przy jego realizacji<sup>75</sup>. Stefan Kurowski wymienia zagrożenie dla równowagi na trzech kolejnych etapach polityki inwestycyjnej: przy podziale na konsumpcję i akumulację, przy wyborze kierunków inwestowania oraz na poziomie realizacji inwestycji<sup>76</sup>. W PRL wszystkie wymienione przypadki występowały, a na poziomie przedsiębiorstwa, także wyraźnie obecne w „Stilonie”, występowały nieprawidłowości wywołane decyzjami na dwóch ostatnich etapach. Ponadto rachunek ekonomiczny zastępowały kalkulacje polityczne, które bez osłonek lub w sposób utajniony ( np. nieujawniane decyzje dotyczące celów militarnych), pozwalały podejmować decyzje naruszające równowagę. Budżety wojskowe zwykle częściowo wplataną w działalność cywilną. Korzyść zyskiwana z pomocą aparatu gospodarczego w procesie zaspokajania potrzeb i interesów społecznych była tożsama z utrzymaniem władzy politycznej, stąd też jej szczególne zainteresowanie tą sferą w okresie kiedy stanowiła ona miała o prawomocności władzy. Jednak pamiętać należy o tym, iż gospodarka nie była w stanie ani zaspokoić aspiracji społecznych, ani też sprawiedliwie dzielić funduszu

---

75 Por.: T. Lijewski, *Uprzemysłowienie Polski 1945 – 1975. Przemiany strukturalne i przestrzenne*, Warszawa 1978. Tezę tą również postawił Edward Gierek w swoich wspomnieniach, nie ukrywając iż dogmatyzm ciążył nad życiem gospodarczym także w dekadzie lat siedemdziesiątych, Por.: J. Rolicki, *Edward Gierek. Replika*, Warszawa 1990.

76 S. Kurowski, jak wyżej, s. 210.

konsumpcyjnego. Nierówność przejawiała się w uprzywilejowaniu nielicznych: grup ważnych ze strategicznego punktu widzenia władzy, poprzez zdecydowanie wyższy tzw. społeczny fundusz spożycia lub przydział towarów reglamentowanych. Poziom zaspokajania potrzeb był natomiast nader często poziomem minimalnym, a jego wybiórczy charakter doprowadził do wykształcenia systemu priorytetów i nierówności gałęziowo – branżowych, co owocowało podtekstem politycznym celów ściśle gospodarczych<sup>77</sup>. Właśnie takim relacjom podporządkowany był system podejmowania decyzji, system formułowania celów, a także organizacja gospodarki.

Szczególne miejsce w tym systemie przypadło aparatowi partyjnemu, który – w myśl zasady kierowniczej roli partii – nadzorować miał wszelką działalność w państwie. Kierownicza rola partii w stosunku do państwa nie kończyła się na nakreśleniu generalnego programu jego działania. Partia musiała, dla własnego dobra, także kontrolować praktyczną realizację tego programu, rościła sobie prawo do rzekomego ulepszania i doskonalenia programu w procesie wcielania go w życie. Z punktu widzenia partii istniała potrzeba, aby udzielać dyrektyw organom państwowym również w sprawach bieżącego kierownictwa<sup>78</sup>.

Podstawowe znaczenie w mechanizmie sprawowania władzy miała biurokracja partyjna. Istota wchłonięcia państwa przez partię polegała nie tyle na tym, jaka była struktura i hierarchia wewnątrz partii, ile raczej na tym, za pomocą jakich instrumentów partia sprawowała swoje funkcje władcze i kontrolne nad aparatem państwowym i nad wszelkimi innymi podmiotami życia społecznego.

Oficjalnie zasadniczą rolę w konkretyzacji i korygowaniu programu działania państwa, pomijając uwarunkowania zewnętrzne, odgrywały uchwały zjazdów i konferencji partyjnych oraz plenarnych posiedzeń KC. Oficjalnie, gdyż brak pełnej suwerenności władz partyjnych i państwowych wobec dominacji pryncypiów polityki radzieckiej skutkowało faktyczną realizacją również zadań które wytyczane były tylko formalnie przez polskie gremia rządowe<sup>79</sup>. Ponadto, z drugiej strony, zhierarchizowany system funkcjonowania

---

77 Zdaniem Andrzeja Rycharda władza uznawała za optymalny punkt równowagi stan, w którym gospodarka realizowała cel polityczny w stopniu maksymalnym, a cel ekonomiczny w stopniu minimalnym, Por.: A. Rychard, *Władza i gospodarka*, [w:] *Zmierzch socjalizmu państwowego*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1994, s. 45 - 47.

78 A. Łopatka, *Kierownicza rola partii komunistycznej w stosunku do państwa socjalistycznego*, Poznań 1960, s. 76.

79 Polska będąc w strefie wpływów ZSRR nie mogła sobie pozwolić na niezależność i samodzielność także w obszarze rozwoju gospodarczego. Powiązania gospodarcze Polski z ZSRR oraz obowiązki wynikające z uczestnictwa w RWPG i Układzie Warszawskim stanowiły również istotne obciążenie dla gospodarki narodowej. Por.: J. Skodlarski, *Integracja sąsiedzka w Europie Centralnej, Przeszłość i teraźniejszość*,

aparatu partyjnego i państwowego, z biegiem lat coraz mniej skutecznie był w stanie kontrolować „doły”, które mając własne interesy wypaczały realizację decyzji narzucanych centralnie.

Uchwały partyjne w swoim założeniu miały wiązać członków partii niezależnie od tego, jakie zajmowali stanowiska państwowe. W ramach konkretyzacji ogólnopartyjnych uchwał każda organizacja i instancja partyjna wytyczała następnie program działania w skali własnego terenu, uwzględniając jego specyfikę i problemy społeczno - gospodarcze<sup>80</sup>.

Istotnym elementem wpływającym na postawy była obecność członków partii w szerokiej tkance państwa<sup>81</sup>. Znaczenie zasadnicze miało odpowiednie rozmieszczenie członków partii na kierowniczych stanowiskach we wszystkich ogniwach aparatu państwowego, a więc nie tylko w organach władzy i administracji, ale także w organach gospodarczych<sup>82</sup>. Szczególne miejsce aparatu politycznego w procesie zarządzania państwem przez partię wyrażało się min. w nieformalnych, lecz faktycznych kompetencjach sekretarzy wojewódzkich czy powiatowych, daleko przewyższających uprawnienia przedstawicieli administracji państwowej odpowiedniego szczebla.

Polityczna kontrola działalności organów państwowych i aparatu państwowego przejawiała się w różnych formach. Partia utrzymywała prymat przede wszystkim poprzez kontrole swoich członków zatrudnionych na różnych stanowiskach administracji państwowej, czy też gospodarzej. Proces tej kontroli realizowały instancje i organizacje partyjne, oceniające wyniki prac organów państwowych i aparatu państwowego z punktu widzenia celowości i zgodności ich pracy z linią generalną partii oraz istniejącymi w danym zakresie wytycznymi. Ponadto polityczna kontrola partii wobec aparatu państwowego oraz wciąganie do niej różnorodnych instytucji, organizacji, działaczy i szeregowych pracowników było zasadniczym środkiem zapobiegawczym wszelkim ruchom i tendencjom, zarówno partykularnym, jak i odśrodkowym, zagrażającym systemowi. Nie należy jednak przeceniać skuteczności systemu, ponieważ ideologiczne pobudki i wiara w słuszność podjętych przedsięwzięć nie były dla jego członków motywem najważniejszym, decydującym

---

Łódź 1997, s. 490, E. Zawadzki, *Wspólne inwestycje Polski z krajami RWPG*, Sprawy Międzynarodowe, nr 1, 1980, s.107 – 108, Z. Kamecki, *Integracja gospodarek krajów RWPG i możliwości rozwoju handlu Wschód – Zachód*, Sprawy Międzynarodowe, nr 9, 1973, s. 38 – 55.

J. Rolicki, *Edward Gierek. Replika*, Warszawa 1990.

80 W tak skonstruowanym systemie hierarchii, z pewnym zakresem autonomii podejmowanych decyzji, możliwe było dokonywanie korekt i reagowania na zmienne uwarunkowania.

81 A. Paczkowski, *Centrum władzy w Polsce 1948 – 1970*, Warszawa 2003, s.117.

82 A. Dobieszewski, *Organizacja polityczna społeczeństwa*, Warszawa 1977, s. 347.

i powszechnym<sup>83</sup>.

Władza, w trybie pozakonstytucyjnym, zagwarantowała sobie monopol w sferze decydowania o kadrowych, instytucjonalnych, rzeczowych i finansowych aspektach funkcjonowania gospodarki. W tym celu rozbudowana została centralna i terenowa struktura aparatu władzy<sup>84</sup>. Do budowy struktury władzy politycznej dostosowana została budowa struktury organizacyjnej gospodarki co wyrażało się w jej hierarchizacji oraz branzowości<sup>85</sup>.

System socjalistyczny nigdy nie przewyciężył myślenia dogmatycznego, ale ukształtował czynniki społeczno-instytucjonalne, których działanie doprowadziło do takiej dominacji interesów partykularnych, że niezwykle utrudnione było prowadzenie rozumnej polityki ogólnokrajowej<sup>86</sup>.

System polityczny PRL, niezależnie od stadium swojego rozwoju, niezmiennie stanowił o wszystkich zachodzących procesach społeczno – gospodarczych. Decyzje te obejmowały zarówno proces nacjonalizacji przemysłu, banków, handlu, uspołecznienie rolnictwa, jak i proces stabilizacji nie w pełni kontrolowanych skutków wcześniej podjętych decyzji. Eliminacja z życia gospodarczego w PRL takich instytucji jak giełda papierów wartościowych, wymienialny pieniądz, banki, system cen rynkowych, czy też niezależne przedsiębiorstwa, pozbawiało ważnych czynników kontroli efektywności. Państwo więc, poza funkcją ochronną wobec systemu gospodarczego, opartego na „własności społecznej”, spełniało rolę inicjatora i aktywnego kreatora życia gospodarczego. Gospodarka została wpisana w swoisty trójkąt powiązań i zależności, ścisłych i krzyżujących, gdzie pozycję dominującą dzierżyła przemoc, zaś priorytety wskazywała partia<sup>87</sup>.

---

83 Po pierwszej fazie wdrażania systemu gospodarki uspołecznionej nastąpiła ewolucja stosunków społecznych, sama partia stopniowo zmieniała swój charakter by w dekadzie lat siedemdziesiątych osiągnąć punkt w którym jej stan posiadania ( m. in. wyrażony w stopniu upartyjnienia społeczeństwa ) nie odzwierciedlał już realnego poziomu jej siły, wręcz nastąpił proces „prywatyzacji państwa” a polityka stała się grą „wąskich interesów partykularnych”, por.: H Słabek, *O społecznej historii Polski 1945-1989*, jak wyżej, s. 494-495.

84 J. Kaliński, *System decyzyjny w sferze gospodarczej*, [w:] *Centrum władzy w Polsce 1948-1970*, pod red. A. Paczkowskiego, Warszawa 2003, s.84-85.

85 J. Kleer, *Teoria przemocy jako podstawa analizy gospodarki socjalistycznej*, *Ekonomista* 1995, nr 1 / 2, s.111, 112.

86 J. Pajestka, *Teoretyczne interpretacje polskiej reformy gospodarczej*, *Ekonomista* 1989, nr 1/2, s. 11.

87 J. Kleer, *Teoria przemocy jako podstawa analizy gospodarki socjalistycznej*, *Ekonomista* 1995, nr 1/2, Fredrich von Hayek w „*Drodze do poddaństwa*” wskazuje, iż każda socjalistyczna koncepcja zawierająca element gospodarczego planowania musi doprowadzić do stosowania przymusu, traktowania jednostki jako instrumentu służącego do realizacji celów społecznych i do takiego rozrostu kontroli państwa nad wszelkimi sferami jej życia, że doprowadza to do sięgnięcia po rozwiązania totalitarne, za Z. Rau, *Liberalizm* [w:] *Doktryny polityczne XIX i XX wieku*, pod red. K. Chojnacka, W. Kozub – Ciembroniewicz, Kraków 2000, s. 73.

Usytuowanie polityki gospodarczej wynikało z potrzeby maksymalizacji zdolności władczych, co prowadziło do zwiększania akumulacji i przeznaczania jej na inwestycje centralne umacniające i rozszerzające obszar poddany kontroli. Z tego punktu widzenia zaspokajanie potrzeb społeczeństwa, odnoszące się w głównej mierze do konsumpcji, postrzegane było jako nieodzowny koszt procesu, lecz, w miarę możliwości, podlegający minimalizacji. Tak sformułowane zamysły determinowały wybory i decyzje gospodarcze, nad którymi panował centralny planista. Jednak z drugiej strony instrumenty i metody, którymi posługiwała się władza, były na tyle kolizyjne, że w efekcie nieustannie powiększono nakłady na rozbudowę przestrzeni władczej. Nieefektywność procesu próbował łagodzić i rozwiązywać centralny planista, lecz wobec pozornej spójności procesu i bez alternatywnego kierunku niemożliwe były jakiegokolwiek skuteczne przekształcenia<sup>88</sup>. Skuteczna mogłaby się okazać głęboka przebudowa wszystkich struktur, nie tylko gospodarczych, ale również politycznych czy wręcz państwowych, a to było nie do pogodzenia, w konsekwencji mogło podważyć panujący system<sup>89</sup>.

Kryzys gospodarki utożsamiany jest niemal zupełnie z kryzysem władzy państwowej. Znacznie łatwiej go przezwyciężyć, zachowując przy tym porządek społeczny, gdy stojący na czele państwa mają społeczną legitymację. Zapowiedzi zaspokojenia potrzeb społecznych i sukcesy w ich realizacji, otwarcie przez władzę perspektyw na przyszłość, to podstawowe argumenty mające skłaniać do społecznego uznania władzy. Dynamika wzrostu gospodarczego, innowacyjność społeczno-gospodarcza, stopień industrializacji, dochody indywidualne – są wymiernymi wskaźnikami określającymi poziom „sukcesu”, niezależnie od tego, czy są efektem działania rządzących.

Wyznaczenie pierwszego miejsca w systemie uprawomocnień legitymizacji polegającej na uwypukleniu sukcesów i sprawności socjalistycznej gospodarki miało szczególne miejsce w dekadzie lat siedemdziesiątych. Nie w przeszłości, lecz w przyszłości dostrzegano istotny argument na rzecz prawomocności systemu. Taki stan rzeczy wynikał z poważnego zawężenia pola wyboru formuły uprawomocnienia, która mogłaby być skuteczną alternatywą wobec argumentów już wykorzystanych, i jak się okazało, nieskutecznych. W takiej sytuacji sięgnięto po formułę sprowadzającą się do sprawności

88 S. Kurowski, *Polityka gospodarcza PRL. Ujęcie modelowe. Cele, zasady metody. Analiza krytyczna*, Warszawa 1990, s. 320 – 322.

89 W. Jermakowicz, R. Krawczyk, *Reforma jako innowacja społeczna*, Warszawa 1985, s. 20, Zdaniem Edwarda Gierka przekształcenia w kierunku ewolucji systemu i partii nie były możliwe, ponieważ jak podkreślił: „...nie mogliśmy wybiegać przed orkiestrę”. Por.: J. Rolicki, *Edward Gierek.Replika*, jak wyżej, s. 141 – 142.

systemu w dostarczaniu środków materialnych i działania w sferze sterowania opinią publiczną<sup>90</sup>.

Zdaniem Wojciecha Sokoła wyłaniający się z intensywnych zabiegów propagandowych model legitymizacji systemu politycznego w tej dekadzie można przedstawić w formie zamkniętego cyklu. Jego punktem wyjściowym był pewien nie zaspokajający aspiracji społecznych stan rozwoju gospodarczego i poziomu konsumpcji. Siłą motoryczną procesu, w założeniu, stać się miał sukces odniesiony w skutek realizacji przedłożonego programu społeczno - gospodarczego. Wzrost poziomu rozwoju gospodarczego, rozwój różnych form konsumpcji, poprawa poziomu życia obywateli, wprowadzenie w fazie planowania, przed osiągnięciem zakładanego celu, pozwalały jednak na uzyskanie stanu społecznej mobilizacji. Masowa mobilizacja natomiast umożliwia uzupełnienie uprzednio nieistniejących, a potencjalnych środków oraz umożliwia ustanowienie równowagi wydajności pracy i poziomu konsumpcji na nowym, jakościowo wyższym poziomie<sup>91</sup>. Natomiast brak realnych sukcesów przesłaniano dezinformacją w zakresie realnego poziomu zaspokajania potrzeb. Propagandowe zaspokajanie potrzeb tworzyło przekonanie, że rzeczywistość społeczna przedstawia się znacznie lepiej niż faktycznie. Z uwagi na to, iż artykulacja potrzeb opiera się na jakimś punkcie odniesienia, najlepszym sposobem podkreślenia zalet modelu socjalistycznego była dezinformacja odnośnie modelu kapitalistycznego. Ponadto w stosowanej argumentacji nie rezygnowano z posługiwania się narodową frazeologią<sup>92</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że każdy, kto chce być skutecznym nadawcą, musi w pierwszym rzędzie zostać uznanym za źródło wiarygodne, ponadto, dysponując możliwościami kontrolowania zachowania odbiorcy może skuteczniej organizować całość środowiska, wywierając presję na wartości i postawy. Jednak, by taki stan osiągnąć, nadawca, w tym wypadku władza, musiał być sam przekonany o swojej prawomocności. To kolejny problem, z którym musiały się zmierzyć władze PRL: wzmocnić poczucie własnej legitymacji, przekonać do proponowanych rozwiązań, uwierzyć w nadchodzący sukces, a następnie przekonać do niego grupy podporządkowane. O tym, jak było to istotne, może świadczyć waga jaką przypisywano instrumentom oraz formom w pracy

---

90 W. Sokół, *Legitymizacja systemów politycznych*, Lublin 1997, s. 34-36.

91 Tamże, s. 165.

92 M. Zaremba, *Komunizm, legitymizacja, nacjonalizm. Nacjonalistyczna legitymizacja władzy komunistycznej w Polsce*, Warszawa 2001, s. 353-383.

nad pogłębianiem świadomości i zaangażowania w realizację programu partii, wśród tzw. nomenklatury i szeregowych członków, wśród partyjnych i bezpartyjnych. Nie ulega więc wątpliwości, że gospodarka scentralizowana spowodowała również ogromne spustoszenie w świadomości i moralności zwykłych ludzi, dewaluując cnoty obywatelskie, propagując klientelizm i powszechną korupcję. Paradoksalnie partyjno – państwowy paternalizm doprowadził do opozycyjnego stosunku obywateli wobec państwa i do eskalacji żądań od coraz bardziej dysfunkcjonalnej gospodarki<sup>93</sup>.

## **2. Mechanizmy kreowania zjawisk i procesów ekonomicznych. Centralne planowanie**

Scentralizowana gospodarka PRL miała charakter służebny wobec celów, jakie wyznaczała jej rządząca oligarchia. Była oparta na przekonaniu, że pieniądz i rynek ograniczają rzeczową racjonalność wyboru i uniemożliwiają uzyskanie najkorzystniejszej relacji między makroekonomicznymi korzyściami, a zużytymi na ten cel zasobami. Maksymalizacja efektu użytkowego miała następować bezpośrednio, a nie poprzez mechanizm rynkowy. Oznacza to, że rzeczowa struktura produktu społecznego kształtowana była przez centrum decyzyjne<sup>94</sup>.

Swoisty polityczno – gospodarczy cykl koniunkturalny w PRL związany był głównie z arbitralnymi decyzjami władz politycznych. Decyzje te uruchamiały przedsięwzięcia, które nieuchronnie prowadziły do trudnych sytuacji gospodarczych i politycznych. Po ich załagodzeniu powracano do pierwotnych przedsięwzięć i tak otwierał się nowy cykl, z nowymi - starymi problemami. Rzeczywistość, w której państwo było głównym posiadaczem środków produkcji i koncentrowało w swoich rękach władzę ekonomiczną, była zarazem przez to samo państwo opisywana. Model taki był konsekwencją zastąpienia wielopodmiotowego rynku jednopodmiotowym, reprezentowanym właśnie przez państwo.

Ze względu na duży udział elementów nakazowych i dominujące formy zasilania podmiotów gospodarczych w środki system gospodarczy stał się systemem nakazowo – rozdzielczym. Jego najbardziej charakterystycznymi cechami były: istnienie czterech szczebli decyzyjnych (centrum, resorty, zjednoczenia, przedsiębiorstwa), dominacja zasady

93 Por.: W. Wilczyński, *Polski przełom ustrojowy 1989-2005. Ekonomia epoki transformacji*, Poznań 2005, s. 45, W. Jermakowicz, R. Krawczyk, *Reforma jako...*, jak wyżej, s. 164-176, K. Dąbek, *PZPR retrospektywny portret własny*, Warszawa 2006.

94 W. Wilczyński, jak wyżej s.32-33.

branżowej (procesy fuzji), niska elastyczność, podstawy oceny działalności organizacji gospodarczych (stopień wykonania lub przekraczania zadań planowych), krótkookresowy charakter rachunku ekonomicznego (ściśle jego powiązanie z planami rocznymi), mechanizm alokacji środków (rozdzielnictwo), brak odpowiedniej korelacji osiągniętych wyników z poniesionymi nakładami, oraz hierarchiczna struktura podporządkowania. Tak opisany system funkcjonowania ograniczał swobodę działania szczebla wykonawczego. Z drugiej strony, opisując mechanizm planistyczny, który operował takimi kategoriami jak: potrzeba, zadania, plan, struktury i instytucje zarządzające, przedmiot planowania przybierał postać struktury podmiotowej, po szczeblach której przepływały poszczególne dane gospodarcze<sup>95</sup>.

Aby władza mogła decydować o ruchu, strukturach i priorytetach, zmuszona została do pewnej organizacji systemu, wyodrębnienia podstawowych zasad. Były nimi: założenie możliwego, w zależności od potrzeb, formowania systemu ekonomicznego i społecznego oraz zasada wszechogarniającej kontroli. Miały one swoje odbicie w niezmiernie rozbudowanej, misternej sieci instytucji i zależności. Ukształtowana w ten sposób organizacja była potężna, ale mało elastyczna. Silna inercja systemu wynikała z jego konstrukcji, w której wszelkie istotniejsze procesy wyznaczane i kontrolowane były przez centrum, a oddolna inicjatywa została wyeliminowana i przejęta przez centralnego planistę, jako podstawa centralnego kierowania i kierowania gospodarką w ogóle<sup>96</sup>. Model taki oparto na a priori założeniu pełnej akceptacji i poparcia decyzji przez ich wykonawców, na przekonaniu o ich gotowości do zgodnych z oczekiwaniami decydentów, maksymalnie skutecznych działań i zachowań, z pominięciem ich egoistycznych preferencji.

Zgodnie z Konstytucją, Polska Rzeczpospolita Ludowa rozwijała życie gospodarcze i kulturalne kraju na podstawie narodowego planu społeczno – gospodarczego<sup>97</sup>.

Racjonalizację bezpośredniej kontroli państwa nad gospodarką opisywała niedialektyczna doktryna planowania. Zgodnie z nią, funkcją centralnego planifikatora było sformułowanie celu podstawowego, czyli inaczej interesu społecznego. Cel ten był formułowany niezależnie od postulatów społecznych, a często w sprzeczności z nimi gdyż planista, nie mogąc sprostać realnym wyzwaniom, lekceważył informację o nich. Wyznaczony cel podstawowy dzielony był następnie na szereg celów cząstkowych,

95 E. Niesyty, *Interesy, ideologia, gospodarka*, [w:] *Spoleczno-polityczne warunki gospodarowania w PRL*, pod red. Z. Błoka, Warszawa 1986, s. 107.

96 J. Wilkin, *Spoleczno – polityczne warunki gospodarowania w PRL, Teoria socjalistycznego systemu gospodarczego*, *Ekonomista* 1990, nr 2 / 3, s. 254 - 256.

97 Art. 11, pkt.2, Konstytucji PRL, *Dziennik Ustaw* nr 7, poz. 36 z dnia 21 lutego 1976 r.

które stały się zadaniami dla podległych jednostek administracyjnych. Działalność tych jednostek była z kolei ściśle koordynowana w wymiarze funkcjonalnym i czasowym<sup>98</sup>. Likwidacja bezosobowego mechanizmu rynkowego była przewidywana przez twórców ideologii i jak najbardziej zgodna z ich zamysłami. Nieuniknioną sprzecznością stał się natomiast rozbudowany aparat nadzoru, trudny do pogodzenia z zasadą jedności socjalistycznego społeczeństwa, a także z inną ważną socjalistyczną ideą – egalitaryzmem<sup>99</sup>. Problemem stała się również sama koncentracja władzy politycznej i ekonomicznej w ramach jednego ośrodka, bowiem schemat taki powielany był również na pozostałych, niższych poziomach hierarchii władzy i nadzoru. Władza wprawdzie skłonna była do promowania pewnej ilości „swobodnie fluktuujących” zasobów, ale tylko jeśli nie przynosiło to uszczerbku jej pozycji oraz nie dawało nadmiernej władzy kontrolującym te zasoby grupom. Tak więc likwidacja wolnego rynku, uniezależniała jednostki i grupy społeczne od obiektywnych mechanizmów rynkowych, jednocześnie uzależniała je od subiektywnych decyzji władz. Niosło to ze sobą określone konsekwencje, otóż w budowę struktury tego systemu wpisane były konflikty między zabiegami władzy o utrzymanie kontroli, a wysiłkami grup strategicznych o uzyskanie autonomii. Na szczeblu centralnym najwyżsi w hierarchii urzędnicy musieli podejmować decyzje, biorąc pod uwagę korzyści całego systemu, ale już niżsi rangą funkcjonariusze regionów i branż musieli kierować się przede wszystkim korzyściami podległego im obszaru życia społecznego. W konsekwencji centralistyczna organizacja władz doprowadziła do przeciwstawienia sobie interesu centrum i poszczególnych części systemu oraz tych ostatnich nawzajem. Przyznanie dodatkowych środków jednej inwestycji oznaczało odebranie ich innej, powiększanie zasobów ośrodka centralnego oznaczało odebranie ich ośrodkom podporządkowanym<sup>100</sup>. Groźba taka istniała przy wyborze drogi selektywnego rozwoju, którą na progu lat siedemdziesiątych jednak zarzucono. W ostateczności podporządkowany walcze interesów mechanizm dystrybucji zasobów materialnych skutkowało poważnymi następstwami gospodarczymi. Pierwszym była nieefektywność gospodarczych działań pracowników władz, drugim - brak koordynacji i chaotyczność tych działań, trzecim - odpływ środków z budżetu centralnego ku lokalnym

---

98 Por.: A. Z. Kamiński, *Niedialektyczna koncepcja planowania*, [w:] *Zmierzch socjalizmu państwowego*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1994, s. 75-84, W. Jermakowicz, R. Krawczyk, *Reforma jako...*, s.19.

99 I. Krzemiński, *System społeczny „Epoki Gierkowskiej”*, [w:] *Spółeczeństwo polskie czasu kryzysu*, pod red. S. Nowaka, Warszawa 1984, s. 165 – 209.

100 K. Dąbek, jak wyżej, s.296 – 306.

i branżowym ośrodkom władzy reprezentowanym przez różne partyjne grupy interesu<sup>101</sup>.

W całym systemie można zaobserwować dominację jednego z narzędzi jego regulacji, mianowicie nakazu. Niedialektyczna doktryna planowania stanowiła racjonalizację bezpośredniej kontroli państwa nad gospodarką, a ta opierała się na administracyjnych narzędziach zarządzania. Podstawowymi narzędziami zarządzania, stosowanymi przez administrację gospodarczą, były nakazy i różnego typu wskaźniki oraz rozdzielnictwo regulujące przepływ dóbr między przedsiębiorstwami. Ministerstwa i zjednoczenia ustalały za pomocą dyrektyw zadania produkcyjne, opierając się jednocześnie na zasadach centralnego rozdzielnictwa, wyznaczały limity zatrudnienia i przyznawały środki niezbędne do produkcji. W konsekwencji polecenia, wydawane przez aparat gospodarczy były bardzo szczegółowe i często ze sobą sprzeczne<sup>102</sup>. Z reguły nakazy poparte były sankcjami administracyjnymi, choć nie były jedynymi w zastosowaniu. Typem narzędzi o odmiennym charakterze i odmiennym sposobie wpływu były metody parametryczne lub pośrednie, kiedy to centrum usiłowało kształtować procesy gospodarcze poprzez decyzje dotyczące względnie autonomicznych podmiotów gospodarczych. Osiągana efektywność bezwzględnie nie mogła naruszać ich dyspozycyjności<sup>103</sup>, jednak nawet wówczas brakowało konsekwencji i wewnętrznej zgodności w posługiwaniu się nimi<sup>104</sup>.

Niezależnie od wyboru narzędzi były one skażone wrodzoną patologią wszelkich układów hierarchicznych, nieprawdziwą informacją. Niedokładność i niepełność źródeł informacji niezależnie, czy przybierały postać upiększania rzeczywistości, czy poprawy statystyk, były stałym procederem przy opisywaniu ówczesnej rzeczywistości<sup>105</sup>. W rzeczywistości nieopisanej natomiast występowało wiele zjawisk niekontrolowanych, uchodzących uwadze włodarzy, a w istocie podważających niektóre podstawowe paradygmaty systemu gospodarki socjalistycznej<sup>106</sup>. Konsekwencją takiego stanu rzeczy była niewydolność całego systemu zarządzania.

---

101 A. Z. Kamiński, *Reformowalność i potencjał rozwojowy*, [w:] *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii politycznej*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1994, s. 26 – 40.

102 A. Iwanowska, *Formalizacja w procesach gospodarczych*, [w:] *Kierowanie w społeczeństwie*, pod red. W. Morawskiego Warszawa 1979, s. 356- 357.

103 Por.: A. Z. Kamiński, *Niedialektyczna koncepcja planowania*, [w:], *Zmierzch socjalizmu państwowego*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 2006, s. 76, S. Kurowski, jak wyżej, s.81-83.

104 Por.: J. Beksiak, *Zmiany w gospodarce*, Warszawa 1982, s 77, W. Jermakowicz, R, Krawczyk, jak wyżej, s.186-187. Innego zdania jest S. Kurowski, jak wyżej, s. 18.

105 J. Beksiak, T. Gruszecki, U. Grzełowska, J. Papuzińska, D. Żochowski, *Polska gospodarka w XX wieku. Eseje historyczno - ekonomiczne*, Łódź 2003, s. 81.

106 M. Nasilkowski, *Socjalistyczny system gospodarowania w Polsce*, Warszawa 1987.

W związku z tym władza polityczna zmuszana była do dokonywania zmian w mechanizmie gospodarczym. Dokonywała ich jednak tylko wtedy, gdy zaistniała taka potrzeba, wtedy, kiedy dokonanie zmian było koniecznością dla utrzymania dotychczasowej pozycji. Tak rozumiane zmiany w mechanizmie gospodarczym były dokonywane wskutek oddziaływania otoczenia władzy politycznej, bodźców zewnętrznych. Niemniej jednak o podatności na dokonywanie zmian decydowała także pozycja władzy oraz procesy dokonujące się w jej strukturze, tym bardziej że struktura ta była systemem wysoce złożonym, kryjącym różnorakie grupy funkcjonalne i terytorialne, mające sprzeczne interesy polityczne i ekonomiczne. Czynniki wpływające na stopień podatności na dokonywanie zmian, jak również decydujące o samych zmianach, wynikały z bardzo różnorodnych procesów wewnętrznych systemu społecznego lub też były następstwem oddziaływań zewnętrznych. Te ostatnie mogły pobudzać działania władzy nastawione na dokonywanie zmian lub też powodować procesy wewnętrzne, wpływające na władzę polityczną pośrednio. Jednak z punktu widzenia centralnego planisty wszelkie odstępstwa, czynniki zakłócające rytm planowego funkcjonowania monolitu były niepożądane, gdyż podważały bezalternatywność całego procesu planistycznego, jak również obnażały brak jego elastyczności.

Mimo głośzonych haseł i dążeń do przyśpieszenia rozwoju gospodarczego, centralizm powodował ogromne marnotrawstwo czasu. Wynikało to z braku uprawnień jednostek niższego szczebla do podejmowania samodzielnych decyzji oraz sprowadzenia ich roli do wykonawcy planu, który oczekiwał decyzji, nakazów oraz przyznanych przydziałów. W ten sposób wydłużał się niepomierne czas reakcji na zjawiska gospodarcze, czas potrzebny do podjęcia decyzji i wreszcie czas ich wdrożenia oraz realizacji<sup>107</sup>. Działania do podjęcia których zobowiązywał centralny ośrodek, powodowały niekontrolowany chaos wynikający niejednokrotnie z braku jakiegokolwiek korelacji zadaniowo – czasowej. Centralny planista ustalał plan dla całej gospodarki, którego częścią były plany gospodarcze realizowane przez niższe rangą, terytorialne i branżowe instytucje władzy. Wykonanie planu przez niższe szczeble organizacji były nadzorowane i kontrolowane, jednak władza nie dysponowała tak rozległym i wnikliwym aparatem, by móc bezkolizyjnie realizować założony program. Ograniczenia władzy centrum, wynikające z częściowej tylko przewidywalności potencjalnych warunków, jak również z rozległej i złożonej materii życia społecznego podlegającej kontroli, zaowocowały stworzeniem pewnej przestrzeni swobody i autonomii

---

107 W. Wilczyński, jak wyżej, s. 44.

podmiotów życia gospodarczego<sup>108</sup>. Władze centralne musiały dać niższym ośrodkom władzy pewną swobodę i pozwolić na dostosowanie działań do warunków lokalnych i zmiennych w czasie. W rezultacie centrum, które w założeniach miało decydować o całym procesie dystrybucji dóbr i wymuszać na wszystkich niższych rangą strukturach gospodarczych działania zgodne z własnymi decyzjami, stało się raczej ich zakładnikiem, ośrodkiem na którym wymuszano realizację własnych partykularnych interesów<sup>109</sup>. W efekcie powstała szczególna sytuacja. Z jednej strony władza, a właściwie centrum polityczno – gospodarcze, zostało wyposażone w bardzo szeroki wachlarz kompetencji i środków, które przemawiały na rzecz wzmocnienia ośrodka centralnego, z drugiej strony władza dała się uwikłać w rywalizację wpływowych grup terenowych, branżowych i innych, a chcąc pozyskać ich poparcie, osłabiała się przez podejmowanie decyzji, w których jako taka nie była stroną zainteresowaną. Przy takim mechanizmie alokacji władza zmuszona była do podejmowania decyzji, które okazywały się konfliktogenne wobec pozostałych grup społecznych. W efekcie władza, nawet w systemie wysoko scentralizowanym, wcale nie musiała być władzą silną, bowiem grupy, które brane z osobna nie prezentowały dużej siły politycznej, połączone wspólnym interesem stanowiły decydującą siłę w państwie<sup>110</sup>. W rezultacie ponieważ brakowało ścisłego rachunku gospodarczego, wszystkie decyzje centralne były produktem przetargów i uzgodnień zawieranych między tymi grupami. Należy jednak podkreślić, że mogło to dotyczyć jedynie spraw drugorzędnych, które nie stały w sprzeczności z główną linią planu<sup>111</sup>.

Podtrzymywanie fikcji monolitu pomiędzy centralnym planistą a niższymi szczeblami biorącymi udział w procesie programowania i przygotowania ostatecznej wersji planu, jako jedyne najlepsze rozwiązanie, stanowiła jedynie dowód przewagi centralnych instytucji nad wykonawcami. Sytuacja taka była możliwa, wobec braku obiektywnej i niezależnej kontroli nad podejmowaniem podstawowych decyzji politycznych i gospodarczych, już na poziomie przedsiębiorstwa. Arbitralnie kształtowana gospodarka prowadziła do niedoboru

---

108 S. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Warszawa 1998, s. 92.

109 Por.: K. Dąbek, jak wyżej, s. 317 – 322, Zdaniem Stanisława Nowackiego gospodarka planowa w istocie stanowiła wielocentryczną strukturę w której zbieżność decyzyjna była daleka od koniecznej i oczekiwanej. Wśród powodów takiej sytuacji autor wymienia silne związki branżowe i regionalne „...które wymuszały na centrum decyzje korzystne z punktu widzenia lokalnej funkcji celu”, S. Nowacki, *Podmiotowa struktura gospodarki narodowej a alokacja uprawnień do decyzji*, [w:] *Kierowanie gospodarcze*, pod red. J. Słodaczuk, Warszawa 1981, s. 124.

110 W. Kuczyński, *Po wielkim skoku*, Warszawa 1981, s. 33.

111 S. Kurowski, jak wyżej, s. 75.

i jednocześnie do degradacji centralnego planowania, lansowanego przez długi czas jako główna zaleta gospodarki scentralizowanej<sup>112</sup>.

Ponieważ efektywność władzy oceniana była jej skutecznością działania, nie doszukiwała się własnych niepowodzeń w narzędziach regulowania procesów gospodarczych, jakie były do dyspozycji, czyniących z władzy podmiot działalności politycznej i ekonomicznej. Wszystkie niepowodzenia były przez władzę lokalizowane poza jej działalnością, ale jeśli już dotknęły jej struktur, to najczęstszą formą stwierdzenia i korygowania błędów były zmiany personalne. Tym samym efekty działań gospodarczych mogły być identyfikowane z zagrożeniem wówczas, kiedy zakłócały obraz osiągnięć władz<sup>113</sup>.

### **3. Przedsiębiorstwo podmiotem gospodarczym i politycznym**

Niewątpliwie najważniejszymi instytucjami gospodarczymi Polski Ludowej były: centralne planowanie, zwane także planowaniem socjalistycznym, niewymienialny pieniądz, rozdzielnik oraz socjalistyczny rynek i socjalistyczny zakład pracy. Wszystkie wymienione instytucje funkcjonowały w obrębie jednej przestrzeni, wchodząc z sobą we wzajemne powiązania i zależności. Socjalistyczny rynek tworzył przestrzeń społeczną, w ramach której podejmowano decyzje alokacyjne, będące efektem rywalizacji socjalistycznych zakładów pracy o środki niezbędne do wykonywania planu<sup>114</sup>.

Zgodnie z kierunkiem ideologicznym, podporządkowanym utopijnej wizji socjalizmu, podmioty gospodarcze, którymi były przedsiębiorstwa miały, do spełnienia istotną rolę, pozaekonomiczną. Janusz T. Hryniewicz twierdzi, że socjalistyczne przedsiębiorstwo oddzielało pracownika od państwa. Nie pełniło wprawdzie funkcji sądowniczych, ale posiadało moc sprawczą w sprawach socjalno – bytowych i pełniło bardzo istotne funkcje polityczne. Z racji niemożności samoorganizowania politycznego uczestnictwo w życiu politycznym realizowało się właśnie m. in. za pośrednictwem socjalistycznego zakładu pracy i posiadało dwa aspekty. Po pierwsze, pracownik mógł dobrowolnie należeć do zakładowej ekspozytury partii rządzącej lub satelickich organizacji działających w zakładzie pracy. Po drugie, rolą zakładu pracy było wypełnienie przekazanych zadań i kompetencji

---

112 W. Wilczyński, jak wyżej, s. 36- 37.

113 K. Dąbek, jak wyżej, s. 310, Z. Jagielski, *Rola władzy politycznej w procesach zmian mechanizmów gospodarowania*, [w:], *Spoleczno –polityczne warunki gospodarowania w PRL*, pod red. Z. Błoka, Warszawa 1986, s.147.

114 J. T. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Warszawa 2004, s. 224, 237.

niezbędnych do organizowania pracowników wokół realizacji celów partii rządzącej. Tym samym do zadań socjalistycznego przedsiębiorstwa należała również dbałość o postawy polityczne pracowników<sup>115</sup>.

Gospodarka PRL definiowana jako struktura, której elementami są przedsiębiorstwa, zjednoczenia oraz instytucje państwowe (polityczne) i gospodarcze, charakteryzowała się cechami „kompetencji, uprawnień i obowiązków w wypełnianiu funkcji własności”<sup>116</sup>. W myśl przepisów konstytucji PRL: „przedsiębiorstwa państwowe miały racjonalnie gospodarować powierzoną im częścią mienia ogólnospołecznego, realizować w sposób planowy zadania gospodarcze i społeczne, a ich załogi uczestniczyć w zarządzaniu”<sup>117</sup>. Poszczególne podmioty gospodarcze, w tym i przedsiębiorstwa, występowały więc jako części ogólnospołecznej własności, czyli jako części kapitału społecznego i części społecznych środków produkcji, i w tym też sensie poszczególne załogi przedsiębiorstw były częścią społeczeństwa. W wyniku tak pojętej i definiowanej podmiotowości przedsiębiorstw, ich podmiotowość w zakresie władania cząstkowym kapitałem była ograniczona, bowiem rzeczywistym dysponentem własności było państwo.

Gospodarka scentralizowana nie mogła obejść się bez faktycznego upaństwowienia własności, ponieważ było to niezbędne do wyłonienia centralnego organu, będącego wyłącznym podmiotem gospodarowania w skali całej gospodarki. W skład dysponentów państwowych środków produkcji wchodził dyrektorzy socjalistycznych przedsiębiorstw, sekretarze partyjni i wyżsi urzędnicy centralnej administracji gospodarczej<sup>118</sup>. Podstawowym działaniem polityki gospodarczej państwa było ograniczanie do minimum samodzielności przedsiębiorstw we wszystkich jego działaniach zewnętrznych i w większości działań wewnętrznych. Ograniczona samodzielność przedsiębiorstwa dotyczyła jego substancji majątkowej, jego działalności eksploatacyjnej, jego rozwoju i jego kierownictwa oraz organizacji<sup>119</sup>. Pomimo centralizacji gospodarowania, czyli centralizacji decyzji ekonomicznych, konkretne procesy produkcji i podziału przebiegały w poszczególnych wyspecjalizowanych przedsiębiorstwach, które zostały sprowadzone do roli jednostek wykonawczych. Z tego punktu widzenia wyłącznym zadaniem ekonomicznym

---

115 Tamże, s. 231 – 232.

116 M. Nasilkowski, *Ekonomia polityczna socjalizmu*, Warszawa 1981, s. 52, 53.

117 Art. 13 Konstytucji PRL, Dziennik Ustaw nr 7, poz. 36 z dnia 21 lutego 1976 r.

118 J. T. Hryniewicz, jak wyżej, s. 227

119 S. Kurowski, jak wyżej, s. 78.

przedsiębiorstw, poza celami ogólnospołecznymi, była technologiczna transformacja przydzielonych czynników produkcji w konkretne, gotowe wyroby, określone co do ilości i jakości. Przedsiębiorstwa pozostały producentami jednak tylko w sensie technicznym, podczas gdy jedynym producentem w sensie ekonomicznym był nadal centralny planifikator<sup>120</sup>, ponadto w gestii państwa pozostały *de facto* funkcje przedsiębiorcze. Gospodarka socjalistyczna uchodziła za bardzo sformalizowaną, co nie oznacza, że stabilną i sterowaną. Poza formalnymi regulacjami funkcjonowały instancje terenowe PZPR pełniące funkcje administracji publicznej, reprezentanta misji państwowej i administracji gospodarczej. Wobec przedsiębiorstw komitety partyjne miały uprawnienia do nadzoru poprawności wykonywania aktualnej polityki gospodarczej PZPR. Najważniejszymi regulacjami gospodarczymi były ustawy o planie i olbrzymia liczba przepisów, mających charakter szczegółowy. Wydawano je bez dbałości o zgodność z dotychczasowymi regulacjami, a głównie po to, by doraźnie zaradzić jakimś kłopotom. Ponadto od przepisów na ogół ważniejsze były dyspozycje z instancji partyjnych. W efekcie często zdarzało się, że decydowano w sytuacji wzajemnie wykluczających się oczekiwań i przepisów, więc nie przestrzegano żadnych lub powstrzymywano się od podejmowania jakichkolwiek decyzji<sup>121</sup>. Janusz Hryniewicz zwraca uwagę na jeszcze jedno zjawisko tj. rozejście się wewnątrz przedsiębiorstwa struktury formalnej i nieformalnej która z czasem zdobyła pozycję dominującą. Socjalistyczne planowanie i permanentny niedobór, zdaniem autora spowodowały wtopienie pracy na rachunek własny w ramy organizacyjne zakładu pracy. Zastąpienie ładu technicznego ładem społecznym oznaczało przemodelowanie stosunków między pracownikami, przestały być one wyznaczane przepisami i normami technicznymi, a stały się zależne od interesów i cech osobowości konkretnych osób<sup>122</sup>.

Ze względów ideologicznych i organizacyjnych w gospodarce socjalistycznej przedsiębiorstwom, zwłaszcza dużym zakładom przemysłowym, nie groziła likwidacja. Zamknięcie państwowego zakładu bez alternatywnego rozwiązania miejsc pracy oznaczałoby w konsekwencji niezdolność władzy do konstytucyjnego wywiązywania się z zapisu gwarantującego każdemu pracę, a jednocześnie podważałoby zasady ustroju i tytuł do sprawowania władzy. Ponadto posunięcie takie nie wypełniałoby konstytucyjnej gwarancji pracy. Polityka selektywnego rozwoju proponowana u schyłku lat sześćdziesiątych

120 W. Samecki, *Gospodarowanie za pomocą planowania. Analiza krytyczna*, Wrocław 2000, s.19-20.

121 J. T. Hryniewicz, jak wyżej, s. 232.

122 Tamże, s. 232 – 233.

przez Gomułkę i Jaszczuka, a zarzucona przez kolejną ekipę rządową musiałaby doprowadzić do zamknięcia części zakładów pracy, a tym samym likwidacji miejsc pracy i bezrobocia. Sytuacja taka była z punktu widzenia logiki systemu nie do pogodzenia. Zgodnie z ideologicznymi założeniami, w socjalizmie nie było miejsca dla bankructw, zwłaszcza dużych, zatrudniających wielu robotników, których działalność w świetle obowiązującej ideologii nabierała wymiaru symbolicznego. Ponadto logika jednolitej organizacji polityczno – ekonomicznej nie przewidywała likwidacji struktur organizacyjnych systemu, a raczej ich mnożenie. Każde przedsiębiorstwo wykonywało swoją część ogólnogospodarczego planu, a warunkiem wykonania całości było wykonanie zadań odcinkowych przez wszystkie przedsiębiorstwa, które były brane pod uwagę przy opracowywaniu planu dla całej gospodarki. Każde z przedsiębiorstw miało, zagwarantowany planem zbytu swoich wyrobów. Nie mogło zatem być mowy o eliminacji któregośkolwiek z tych przedsiębiorstw w trakcie realizacji wcześniej opracowanego planu, ponieważ musiało by to oznaczać, że centralny planista *a priori* zakłada niewykonanie planu produkcji i zbytu, które sam opracował. Przekreślało by to sens samej zasady planowania<sup>123</sup>. W rezultacie przedsiębiorstwa, które raz zostały powołane lub założone, skazane były na istnieniu wieczne, jeśli nie liczyć zmian organizacyjnych, które jednak nie dotyczyły samej substancji przedsiębiorstwa.

Brak możliwości ogłoszenia bankructwa przedsiębiorstwa powodowało zamknięcie jednej z ważnych dróg zmiany i odnowy składu aparatu produkcyjnego gospodarki. Dla tego procesu pozostawała tylko jedna droga tworzenia nowych przedsiębiorstw - droga inwestycyjna, znacznie kosztowniejsza niż odnawianie struktury gospodarczej na gruzach starych przedsiębiorstw<sup>124</sup>. Istnienie rozbieżności interesów przejawiających się na różnych szczeblach i poziomach stało się stałą cechą systemu ujawniającą się poprzez zachowania patologiczne i irracjonalne.

Przedsiębiorstwo działało jako formalnie niezależna jednostka, ułatwiało to zarządzanie i jej nadzór. Było ono z definicji jedynie oddziałem większej jednostki organizacyjnej, a w ostatniej instancji oddziałem całej gospodarki. Z tej racji jego odpowiedzialność za finanse i zarządzanie była bardzo ograniczona. Funkcjonowało ono w ramach struktury organizacyjnej, w której przedsiębiorstwa produkujące podobne produkty zazwyczaj tworzyły formalnie zrzeszenia produkcyjne tzw. zjednoczenia, kilka zrzeszeń

---

123 Tamże, s. 97- 99.

124 S. Kurowski, jak wyżej, s. 87.

tworzyło kierowaną przez ministra gałąź gospodarki. Działalność ministerstw była z kolei kierowana i nadzorowana przez centralne władze<sup>125</sup>. Chodziło o to, aby istniejącą jeszcze odrębność przedsiębiorstw przenosić na coraz wyższy szczebel, a poza tym aby można było z centralnego ośrodka łatwiej zarządzać mniejszą liczbą przedsiębiorstw. Rosnący monopol nie niepokoił władz centralnych, gdyż to właśnie one pozostawały największym monopolistom, a w procesie dalszego zawłaszczania monopole na niższych szczeblach proces ten mogły przyspieszyć<sup>126</sup>.

Paradoksalnie ograniczanie samodzielności przedsiębiorstw, redukcja ich roli do wykonawcy narzucanych planów, w warunkach niesformalizowanych zależności i układów w efekcie powodowała wzmocnienie ich lokalnej pozycji. Zarządzanie województwami i gminami stopniowo podporządkowywano interesom branżowym i interesom poszczególnych wielkich przedsiębiorstw. Układy lokalne i regionalne były zarządzane przez administrację która miała w założeniu spełniać rolę administracji rządowej. Z powodu reglamentacji zachowań społecznych polegających na niemożności kreowania zachowań zbiorowych w innych ramach, niż aprobowane i zatwierdzone przez państwo, większość nowych, spontanicznych działań zbiorowych była traktowana jako kontestacja polityczna. W efekcie utrwały się postawy bierności i apatii<sup>127</sup>. Znaczenie władz terytorialnych dla kreowania faktów gospodarczych było niewielkie w porównaniu z organami zarządzającymi socjalistycznymi zakładami pracy na poziomie branży i sektorów gospodarczych. Tym niemniej rywalizacja taka była obecna. W walce o zasoby z udziałem sektorowych i terytorialnych grup interesu górę brały na ogół te pierwsze. Zdarzało się, że funkcjonowanie małych miast było całkowicie podporządkowane celom dużych przedsiębiorstw znajdujących się w ich obrębie<sup>128</sup>.

Mimo niesprzyjających uwarunkowań, które wyeliminowały konkurencję w sensie rynkowym<sup>129</sup>, przedsiębiorstwa w szerokim zakresie działały aktywnie, mniej lub bardziej konsekwentnie starając się realizować swoje cele, narzucały pozostałym uczestnikom życia gospodarczego własny sposób rozwiązywania problemów gospodarczych<sup>130</sup>. Nie reagowały

---

125 S. Gomułka, jak wyżej, s. 87 – 94.

126 S. Kurowski, jak wyżej, s. 79.

127 B. Jałowiecki, *Rozwój lokalny*, Warszawa 1989, s. 304- 305.

128 J. T. Hryniewicz, jak wyżej, s. 236-237.

129 System nakazowo - rozdzielczy eliminujący konkurencję w sensie rynkowym, pobudzał jednocześnie podmioty gospodarcze do konkurowania między sobą w sferze pozarynkowej.

130 Działania o takim charakterze nie zawsze a nawet często były prowadzone drogą nieoficjalną.

mechanicznie na bodźce z zewnątrz, przeciwnie - chcąc zachować swoją podmiotowość, często próbowały lub prowadziły własną politykę ekonomiczną wobec organów zwierzchnich, załogi i środowiska lokalnego oraz wobec kontrahentów. Jedno z głównych miejsc w strategii przedsiębiorstw, bez porównania ważniejsze niż ich stosunek do innych przedsiębiorstw i konsumentów, zajmowała orientacja na władzę z tendencją do wpływania na jej postępowanie. Przedsiębiorstwa podlegając dyscyplinie nakazowego planu poszukiwały instrumentu do wywierania wpływu na ośrodek redystrybucji zasobów. Skutecznym instrumentem okazał się „przetarg planistyczny”, który w procesie planowania ujawniał się jako konkurowanie różnych podmiotów gospodarczych o środki podlegające rozdzielnictwu. Własne cele organizacji gospodarczych stały się w pewnej mierze konkurencyjne wobec celu ogólnogospodarczego, a także wzajemnie względem siebie. Najczęstszą taktyką w przetargach było występowanie roszczeń o większe środki i jednocześnie mniejsze zadania lub o mniejsze zadania przy utrzymaniu określonych środków<sup>131</sup>. Przedsiębiorstwa negocjowały plan produkcji z nadrzędną władzą, która określała cele odnośnie minimalnych wielkości produkcji i maksymalnych wielkości nakładów. Szczeblem pośrednim reprezentującym przedsiębiorstwa wobec jednostek nadrzędnych, tj. ministerstw, było zrzeszenie. Zrzeszenie było także miejscem spotkań, gdzie negocjowano i decydowano o rozdziale zadań produkcyjnych i wielkości nakładów pomiędzy jego członkami<sup>132</sup>. Siła przedsiębiorstwa w grze przetargowej zależała od kilku istotnych, czasem trudno uchwytanych czynników takich jak; przynależność branżowa, jego wielkość i znaczenie strategiczne, stopień zmonopolizowania rynku, poparcie władz polityczno – gospodarczych czy prywatne koneksje kierownictwa<sup>133</sup>. Jednak istotą przetargu była informacja, w której nadawca poprzez treść i czas nadania zmierzał do korzystnego dla siebie stanowiska ośrodka decydującego o środkach i zadaniach, sytuacja taka pobudzała „kreatywność” działania obu stron przetargu.

Ważnym elementem mechanizmu rozszerzenia autonomii przedsiębiorstw było również współdziałanie zjednoczenia i przedsiębiorstwa, wynikające ze wspólnoty interesów, o czym decydowała trwała koegzystencja, wzajemna współzależność oraz minimum

---

131 Por.: E. Balcerowicz, „Przetarg” w planowaniu, *Gospodarka planowa* nr 4/1981, s.178-181, E. Balcerowicz, *Przetarg planistyczny. Mechanizm skutki społeczno-gospodarcze*, Warszawa 1990, A. Z. Kamiński, *Niedialektyczna koncepcja planowania*, [w:] *Zmierzch socjalizmu państwowego*, pod red. W. Morawski, Warszawa 1994, s. 81-82.

132 Ministerstwo było miejscem takich spotkań dla zrzeszeń, a Centralna Komisja Planowania dla ministerstw.

133 W. Otto, *Gra o wpływy. Gry i zabawy polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd organizacji” 1986, nr 10, s. 18-19.

skutecznego działania. Zjednoczenia wyrażały gotowość kamuflowania i ukrywania nieomogów działania jednostek podporządkowanych, i tym samym do obrony ich interesów. W efekcie nie tylko przedsiębiorstwa, ale również zjednoczenia były zainteresowane w zmniejszaniu wymogów na tyle, na ile tylko było to możliwe. Taka symbioza niebyła oczywiście jedyną formą koegzystencji układu. Ostateczna wersja planu była na ogół wynikiem kompromisu między pierwotnymi zamierzeniami centrum a celami podmiotów gospodarczych, które starały się wytargować jak najwięcej i jak najkorzystniej. Ponadto, nagminne praktyki rewizji planów w toku ich realizacji wprowadzały do systemu funkcjonowania element dezorganizacji, dezintegracji i niepewności. Jednostka nadrzędna zawsze mogła ingerować operacyjnie w sprawy podległych jej podmiotów i dowolnie zmieniać wcześniej podjęte ustalenia, podmioty podporządkowane, mające lepsze rozeznanie, mogły natomiast manipulować decydentami dla uzyskania pożądanego efektu. Tak więc skazanie informacji najczęściej polegało na wyolbrzymianiu trudności na etapie planowania i na upiększaniu rzeczywistości w fazie zdawania sprawy z wykonywanych zadań<sup>134</sup>.

Niemniej ważny elementem zachowania przedsiębiorstw wobec organów centralnych, stanowił pęd do inwestowania, umożliwiający wzrost siły przedsiębiorstw, ich znaczenia i prestiżu. Ponadto wydaje się, iż przedsiębiorstwa przejawiały tendencję do popierania reform zmierzających do szerszego delegowania uprawnień, jak i parametrycznych metod zarządzania, choć z drugiej strony niejednokrotnie monopolistyczna pozycja przedsiębiorstw wobec kontrahentów jak i konsumentów była dla nich komfortowa. Wreszcie, przedsiębiorstwa prowadziły również politykę wobec środowiska, głównym czynnikiem stymulującym była siła samego przedsiębiorstwa ale i władz lokalnych.

Wynikiem tak prowadzonej polityki było powstanie nieformalnych ośrodków nacisku i władzy jak i utrwalanie i pogłębianie dysproporcji rozwojowych kraju. Niewłaściwa alokacja środków, błędna ich koncentracja wpływała z kolei negatywnie na możliwości podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych.

---

134 J. Beksiak, jak wyżej, s. 104.

#### 4. Innowacyjność w gospodarce PRL i rola przedsiębiorstwa w jej propagowaniu

Jednym z przejawów sprawności gospodarki jest jej zdolność innowacyjna. Gospodarka polska (a szerzej - socjalistyczna) jako całość i poszczególne elementy cechowała się przeciętnie niską zdolnością procesów innowacyjnych. Dlatego tak wielką rolę w procesach gospodarczych przypisywano inwestycjom, które przy niskiej innowacyjności istniejącego aparatu wytwórczego, miały podnieść jednocześnie stan techniczny przemysłu. W każdym systemie gospodarczym ostateczne decyzje o tym, czy w ogóle dokonywać innowacji, a jeżeli tak, to o jakim charakterze, podejmowane są na szczeblu przedsiębiorstw<sup>135</sup>. Bariery innowacji w gospodarce polskiej były w najbardziej ogólnym ujęciu pochodną sposobu jej funkcjonowania. Główne źródło niepowodzeń tkwiło w systemie kierowania gospodarką i w jej strukturze organizacyjnej, dla której innowacje zwłaszcza na szczeblu przedsiębiorstw, stanowiły „ciało obce” burzące dotychczasowy „ład” i przysparzające komplikacje<sup>136</sup>. Według założeń systemowych, główne cechy procesu innowacyjnego w gospodarce centralnie kierowanej stanowiły: siła powodująca innowacje, mająca swoje źródło w centrum, swoboda podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwo i zasoby dostępne dla przedsiębiorstwa w celu wprowadzania w życie innowacji własnych. Wyróżnione cechy były bardzo ograniczone, dokonując innowacji przedsiębiorstwa były często motywowane przez potrzebę przewyciężenia trudności zaopatrzeniowych, a nie chęcią udoskonalenia procesu technologicznego, kolejną cechą były rozmiary przedsiębiorstw i ich skłonność do zastępowania jakości ilością, opóźnienia czasowe pomiędzy krajową wynalazczością a innowacyjnością były duże, a następujące później rozprzestrzenienie zbyt powolne<sup>137</sup>. Centralizacja funkcji innowacyjnych nie tylko ograniczała wykorzystanie potencjału tkwiącego w gospodarce, ale jednocześnie dezintegrowała system, tworząc dwupoziomowy proces, w którym faza pomysłu, koncepcji i wyboru była oddzielona od fazy realizacji. Centralny planifikator, będąc na wysokim szczeblu agregacji, nie był w stanie dostrzec wszystkich możliwości, jakie stwarza technika, jak również nie był w stanie poprawnie ocenić ewentualnych korzyści i reakcji rynku, możliwe to było natomiast z pozycji przedsiębiorstwa. Wobec nieskoordynowanego i nie w pełni przewidywalnego planu

---

135 L. Balcerowicz, *Socjalizm, kapitalizm, transformacja. Szkice z przełomu epok*, Warszawa 1997, s.73.

136 Por.: R. Rapacki, *Główne bariery procesów innowacyjnych w gospodarce polskiej*, *Gospodarka planowa* nr 5/1981, s. 262 – 269, S. Gomułka, jak wyżej, s.94 – 98, W. Morawski, *Dzieje gospodarcze Polski*, Warszawa 2010, s. 278.

137 S. Gomułka, jak wyżej.

centralnego, jak również zmonopolizowanej przestrzeni działań, podmioty gospodarcze nie były zainteresowane przedsięwzięciami innowacyjnymi, których ryzyko wdrożenia i zastosowania znacznie przewyższało potencjalne korzyści. Przedsiębiorstwa nie zyskiwały wiele na wynalazczości i niewiele traciły bez niej. W procesie wyboru licznych zadań planowych, przedsiębiorstwa kierując się wygodą niezmiennego zarządzania i maksymalizacją korzyści, odrzucały zmiany dotychczasowych metod działania, a innowacje nie zajmowały uprzywilejowanej pozycji przy dokonywaniu takiego wyboru. Ponadto wszelkie innowacje prowadziły do obniżenia kosztów produkcji, a wobec systemu przydziałów i mierników ocen samej działalności organizacji gospodarczych, prowadziły w konsekwencji do ograniczeń ich zasobów. Kiedy zadania produkcyjne wyrażano w ujęciu rzeczowym, wtedy zachęcano przedsiębiorstwa do wykorzystywania takich procesów technologicznych, które maksymalnie, w ramach dopuszczalnych zmian jakościowych, zastępowały jakość ilością. W sytuacji kiedy zadania produkcyjne wyrażano w ujęciu wartościowym a produkcja obejmowała wiele dóbr, wtedy ważne stawały się ceny produkcji. Sposób ustalania cen był zazwyczaj dobierany tak, aby odzwierciedlały one średnie koszty jednostkowe w danej gałęzi gospodarki. Wówczas w interesie producentów leżało wybieranie takich produktów i procesów produkcji, które wymagały najdroższych materialnych nakładów dla produkcji drogich dóbr. Wtedy bowiem do realizacji planu potrzebny był tylko niewielki wysiłek. Wprawdzie producent ze względu na niedobór jakichś droższych nakładów mógł wykorzystywać tańsze czynniki produkcji, jednak w sytuacji targowania się z wyższymi władzami i dostawcami był skłonny do wywierania presji na zaopatrzenie w droższe czynniki produkcji i na nałożenie takich zadań produkcyjnych, które umożliwiłoby mu wytwarzanie materiałochłonnych produktów, i łatwo zapewniłoby realizację planu<sup>138</sup>. System centralnego zasilania podmiotów gospodarczych oraz proces przepływu produktów gotowych między nimi utrudniał dodatkowo monopol dostawczy. Kolejną barierę stanowiła sama struktura organizacyjna gospodarki polskiej, stopień jej koncentracji, zbiurokratyzowanie, hierarchizacja, wreszcie wielkość organizacji gospodarczych. Trudne, a wręcz niemożliwe było pogodzenia innowacyjności gospodarki z utrzymaniem, a także wzrostem zatrudnienia, z powszechną gwarancją pracy. Wraz z rozrostem przedsiębiorstw rosła ich inercja decyzyjna, bariery informacyjne, podległość, przyczyniająca się do uaktywnienia odruchów obronnych, zachowawczych.

---

138 Tamże, s. 91 – 92.

Dla podniesienie poziomu zaawansowania technologicznego Polski, jak i pozostałych krajów socjalistycznych, potencjalne możliwości w ramach obozu nie stanowiły realnej dźwigni rozwoju<sup>139</sup>. Daleko posunięta autarkia, brak zdecydowanych decyzji politycznych w sprawie rozwoju integracji, bilateralne kontakty oraz błędna diagnoza stanu gospodarki, prowadząca do dalszego rozwoju tradycyjnych gałęzi przemysłu, tj. potencjału surowcowego, coraz dobitniej uwidaczniały cofanie się ich roli w gospodarce światowej. Rywalizacja z gospodarką Zachodu opartą na nowoczesnej technologii nie miała żadnych szans. Spadek udziału w handlu światowym obnażał stopień zacofania krajów RWPG. W drugiej połowie lat sześćdziesiątych pojawiły się już wyraźne oznaki tego, że gospodarka socjalistyczna przegrywa rywalizację z gospodarką kapitalistyczną.

Do podnoszenia poziomu techniki i hamowania narastających różnic wobec postępu w świecie poszczególne kraje socjalistyczne starały się podejmować działania w pojedynkę, Import technologii traktowano jako dodatkowy środek umożliwiający bieżące łagodzenie dysproporcji w rozwoju własnego przemysłu oraz polepszenia możliwości eksportowych. Niechęć do rezygnacji z niezależności w tej dziedzinie i wszechstronnego ale skoordynowanego rozwijania innowacji technicznych nieuchronnie prowadziła do paralelizmu produkcyjnego i technologicznego, jak również stała się hamulcem procesów integracyjnych wspólnoty<sup>140</sup>. Nasilenie tego zjawiska, widoczne szczególnie w dekadzie lat siedemdziesiątych, spowodowane było znacznym napływem akumulacji zewnętrznej w formie kredytów zagranicznych, które bezpośrednio umożliwiły wzrost zakupów licencyjnych produktów i technologii z krajów Zachodu. Nie przyniósł on jednak widocznych efektów w zakresie rozbudowy zdolności eksportowych, a w niektórych krajach RWPG doprowadził wkrótce do wzrostu zadłużenia i drastycznych redukcji importu<sup>141</sup>. Przyczyną takiej sytuacji, poza już wymienionymi, było niedostosowanie możliwości absorpcyjnych gospodarki socjalistycznej, jak również niezdolność do efektywnej lokacji inwestycji i braku korelacji z pozostałymi przedsięwzięciami gospodarczymi. Okazało się, że szybkie przestawienie się gospodarki na wzrost powiązań międzynarodowych, szczególnie z krajami zachodnimi, jest niemożliwy ze względów ustrojowych (zapewne także politycznych), przy zachowaniu dotychczasowych celów gospodarczych. Brak odpowiedniego przygotowania

139 Przed skutkami błędnej polityki w procesie międzynarodowej współpracy w ramach RWPG przestrzegał Władysław Gomułka na XXIII sesji RWPG w 1969 r.

140 E. Najlepszy, *Polityka industrializacji a komplementarność gospodarcza w krajach socjalistycznych*, *Gospodarka Planowa*, nr 6/1987, s. 255 – 261.

141 E. Najlepszy, jak wyżej, s. 259.

państw socjalistycznych na tak szybką współpracę z gospodarką światową, szczególnie widoczne w przypadku Polski, musiało doprowadzić w konsekwencji podmioty gospodarcze do działań zachowawczych. W czasie realizacji jedno z założeń programowych, tj. wzrostu akumulacji, nie następował istotny postęp w zakresie wzrostu zdolności eksportowych i podniesienia efektywności gospodarowania. W Polsce, zamiast wykorzystania inwestycji jako narzędzia realizacji selektywnego rozwoju ekonomicznego, wystąpiło zjawisko rozproszenia środków inwestycyjnych na zbyt wiele zadań, co w konsekwencji prowadzić musiało do napięć gospodarczych<sup>142</sup>.

## 5. Przyczyny kryzysu społeczno - gospodarczego w 1970 roku

W okresie rządów Władysława Gomułki, zwłaszcza w końcu lat sześćdziesiątych, ujawniły się wyraźnie słabości systemowe ustroju socjalistycznego. Władza autorytatywna Gomułki i jego współpracowników zaostrzyły i przyspieszyły kryzys społeczno – gospodarczy w państwie. Próby zreformowania gospodarki postulowane przez Radę Ekonomiczną na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych nie zostały podjęte, co zaowocowało reformami fragmentarycznymi, niekonsekwentnymi, a więc i nieefektywnymi<sup>143</sup>. Mimo zapowiedzi większej swobody i samodzielności system kierowania gospodarką i państwem stawał się coraz bardziej scentralizowany, a zakres demokracji – zawężony. Obiektywne prawidłowości ekonomiczne były ignorowane. Potęgowały się napięcia. Plany inwestycyjne nie były zbilansowane ze zdolnościami wykonawczymi, a wielkość produkcji przemysłu z możliwościami zaopatrzenia w surowce i materiały, oraz siłą roboczą i energią. Niedorozwój transportu zaczął stanowić „wąskie gardło” gospodarki i wyraźnie hamował jej funkcjonowanie. Eksport był zbyt niski w stosunku do rzeczywistego zapotrzebowania na dobra importowe, co powodowało konieczność podejmowania niezwykle kosztownej wytwórczości zastępującej import. W tym samym kierunku działał nie dostosowany do optymalizacji gospodarki system zarządzania<sup>144</sup>. Gospodarce brakowało tendencji do innowacyjności, a w przedsiębiorstwach motywacji do rzeczywistej poprawy efektywności gospodarowania. Wydajność pracy była bardzo niska,

---

142 J. Biskup, E. Zawadzki, *Polityka inwestycyjna krajów RWPG w latach 1950 – 1980*, Gospodarka Planowa, nr 9 / 1981, s. 399 – 406.

143 J. Skodlarski, *Zarys historii gospodarczej Polski*, Warszawa – Łódź 2000, s. 424 – 426.

144 Z. Landau, *Polska Gomułki*, Warszawa 1995. s. 33.

rosły koszty produkcji. Partykularyzmy branżowe ulegały nasileniu. Struktura przemysłowa stawała się coraz bardziej kapitałochłonna, wymagająca wielkich nakładów inwestycyjnych<sup>145</sup>. Niekorzystny rozwój sytuacji, napotykanе trudności zmusiły władze do dokonania kolejnych korekt i zgody na eksperymenty ekonomiczne. Przedsięwzięcia podejmowane przez władze centralne, motywowane potrzebą modernizacji i rekonstrukcji, wprawdzie kontynuowały linie przyjętą na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, jednak coraz większą rolę zaczęły odgrywać problemy unowocześnienia oraz intensyfikacji produkcji z myślą o zwiększeniu eksporty przemysłowego<sup>146</sup>. Działania zmierzające do unowocześnienia produkcji i zlikwidowania dysproporcji w gospodarce nie przyniosły pożądaných efektów. W latach 1966 – 1967 przeznaczono na zakup licencji przemysłowych w krajach kapitalistycznych dwukrotnie więcej dewiz niż w latach 1964-1965<sup>147</sup>. Tego rodzaju proporcje wzrostu importu towarów przemysłowych, coraz wyraźniejsze dla krajów Europy Wschodniej, zarysowały się w połowie lat sześćdziesiątych, co miało związek ze zmianą kierunków rozwoju przemysłowego tych krajów, a związane było z rosnącym zapotrzebowaniem na najnowocześniejsze maszyny i urządzenia jak i w znacznej mierze z zakupami licencji i know how w Europie Zachodniej<sup>148</sup>. Ponadto okres dekady lat sześćdziesiąt to czas zwiększającego się dystansu między tempem rozwoju Zachodu a Wschodu. Koncentracja nakładów w kapitałochłonnym przemyśle wydobywczym ograniczała możliwości rozwojowe innych dziedzin, zwłaszcza podatnych na absorpcję zdobyczy nauki i techniki. Powiększały się dysproporcje rozwojowe gospodarki polskiej i luka technologiczna wobec państw zachodnich, której nie byliśmy w stanie ani zatrzymać ani zmniejszyć. Za rządów W. Gomułki zarysowała się perspektywa rozpadu gospodarki polskiej na dwa sektory, z których jeden stanowiłby nowoczesny i proeksportowy (głównie przemysł elektromaszynowy), drugi - surowcowy, kapitałochłonny i skierowany na rynek wewnętrzny. Jednak wobec braku rzeczywistej alternatywy, wobec atrakcyjności eksportowej surowców, wysokie i konkurencyjne zaawansowanie technologiczne gospodarki polskiej nie było wówczas możliwe. Łatwiejszy dostęp surowców do rynków kapitalistycznych, aniżeli wyrobów gotowych, oraz zobowiązania wobec RWPG, w tym ZSRR, zaciążyły na wyborze

---

145 J. Skodlarski, jak wyżej, s. 453.

146 J. Kaliński, *Gospodarka Polski...*, Warszawa 1995, s.125.

147 Sytuacja ta budziła niepokój Gomułki który systematycznie ostrzegał przed możliwością zadłużenia w krajach kapitalistycznych.

148 J. Sołdaczuk, *Handel Wschód – Zachód*, Sprawy Międzynarodowe 1971, nr 9, s. 39 – 41.

rozbudowy właśnie tej gałęzi gospodarki<sup>149</sup>. Poza nadmienionymi nieprawidłowościami przyczyną niepowodzeń były same decyzje, przy podejmowaniu których nadal nie kierowano się racjonalną kalkulacją kosztów produkcji i które były oderwane od poziomu cen światowych przez system wewnętrznych kursów dewizowych<sup>150</sup>. Mimo wyraźnego powiększenia się udziału inwestycji w dochodzie narodowym, dynamika wzrostu dochodu wykazywała tendencję spadkową, zwłaszcza jego część przeznaczoną na spożycie. W powiększeniu dochodu narodowego stosunkowo coraz większą rolę odgrywał wzrost zatrudnienia i nakładów inwestycyjnych<sup>151</sup>. Na łamach prasy pojawiły się artykuły wskazujące na nadmierną kapitałochłonność produkcji oraz nadmierne zaangażowanie w przemysł surowcowy, rzutujące na niedorozwój i nierównowagę w strukturze zarówno produkcji jak i konsumpcji<sup>152</sup>. W 1969 r. po raz pierwszy dochód narodowy spadł w porównaniu z rokiem poprzednim. Gomułka i sekretarz ekonomiczny KC Bolesław Jaszczyk, podczas II Plenum KC PZPR przedstawili program reform gospodarczych na pięcioletkę 1971-1975. Reforma miała się składać z czterech elementów: wprowadzenia tzw. bodźców materialnego zainteresowania w przedsiębiorstwach, reformy strukturalnej cen, koncepcji selektywnego rozwoju i kombinatów. Program był odpowiedzią na wyzwania stojące przed polską gospodarką i w zamierzeniu stanowił projekcję kolejnej fazy rozwoju. Nowa polityka strukturalna przyczynić się miała do uzyskania większej specjalizacji przez polską gospodarkę, oraz wkroczenia na drogę rewolucji naukowo – technicznej<sup>153</sup>. Projektowane preferencje dotyczyć miały przemysłu elektromaszynowego i chemicznego jako gałęzi będących nośnikami postępu technicznego, ważnymi z punktu widzenia rozwoju eksportu i poprawy zaopatrzenia rynku<sup>154</sup>. Przedstawiona koncepcja zakładała selektywny rozwój przemysłu, a wsparta została ideą przechodzenia do intensywnego wzrostu gospodarczego. Autorzy zmian przekonywali, że jest on w stanie zahamować trwający spadek produktywności środków trwałych i wydajności pracy, oraz rosnące zużycie surowców i materiałów poprzez intensyfikację i modernizację produkcji przy wyborze jej opłacalnych branż, rządzący przekonywali, że „...proces selektywnej polityki inwestycyjnej nie oznacza

---

149 Por.: W. Morawki, jak wyżej, s. 273, J. Kaliński, jak wyżej, s. 127.

150 W. Roszkowski, *Historia Polski 1914- 1991*, Warszawa 1992, s. 299.

151 *Rocznik statystyczny 1971r.*, s.149, 687.

152 M. in.: A. Paszyński, *Każdemu po 40 tysięcy*, „Polityka” 1969, nr 5, s. 4.

153 Por.: *Życie Gospodarcze*, nr 6, 9.02.1969, s.7, *Życie Gospodarcze*, nr 20, 18.05.1969, s.1,4.

154 J. Pajestka, *Strategia rozwoju i metody budowy planu 5-letniego 1971-1975*, [w:] *Strategia intensywnego rozwoju gospodarki*, Warszawa 1979, s.114-115.

*likwidacji przedsiębiorstw czy branż przemysłowych. Chodzi nam o koncentrację nakładów inwestycyjnych na określonych dziedzinach produkcji, mających priorytetowe znaczenie dla rozwoju gospodarki*”<sup>155</sup>. Polityka selektywnego wzrostu nie była koncepcją spójną - obciążona wieloletnią strategią rozwoju przemysłu ciężkiego i wydobywczego, nie była wolna od nadmiernego faworyzowania sektora surowcowo-wydobywczego i minimalistycznego podejścia do potrzeb konsumpcyjnych oraz dziedzin nieprodukcyjnych. Ponadto nie brała pod uwagę konieczności zasadniczych zmian w systemie kierowania gospodarką, sama selekcja została także przeprowadzona drogą administracyjną<sup>156</sup>. Konieczność ograniczenia potencjału przemysłowego w okresie wchodzenia na rynek pracy powojennego wyżu demograficznego nastroczała kolejne bariery i inercję władz.

Jednym z punktów reformy była nowa polityka płac, która przewidywała zamrożenie płac nominalnych na okres 2-3 lat przy wzroście cen żywności. Miało to zlikwidować nierównowagę rynkową<sup>157</sup>. Po ogłoszeniu nowych cenników 13 grudnia 1970 r. rozpoczęły się strajki, a w Gdańsku, Gdyni, Szczecinie i Elblągu doszło do poważnych rozruchów<sup>158</sup>. Wydarzenia grudniowe wymagały szybkich i stanowczych decyzji. Istniała konieczność dokonania zmian w kierownictwie partii, przejęcia przewodnictwa przez ludzi, którzy sprostają nowym zadaniom i zapewnią wyprowadzenie kraju z kryzysu. Sytuacja wymagała opracowania nowej strategii gospodarczej i społecznej. Po dokonaniu rzeczywistych zmian personalnych w kierownictwie partii, nowa ekipa na czele z Edwardem Gierkiem obiecała Polakom nadanie mocnego impulsu gospodarce narodowej, a jednocześnie sprostanie aspiracjom społeczeństwa<sup>159</sup>.

---

155 *Życie Gospodarcze*, nr 22, 1.04.1969, s. 2.

156 J. Kaliński, jak wyżej, s.137-138.

157 *Życie Gospodarcze*, nr 51\52, 20-27.12.1970, s. 2.

158 A. Jezierski, C. Leszczyńska, *Historia gospodarcza Polski*, Warszawa 1999, s. 468.

159 W. Góra, *Polska Ludowa 1944 – 1984. Zarys dziejów politycznych*, Lublin 1986,s. 486.

## 6. Poszukiwanie nowej drogi rozwoju. Koncepcja unowocześnienia gospodarki polskiej

Na zaimprovizowanym VII Plenum KC 20 grudnia I sekretarzem KC PZPR wybrano Edwarda Gierka. Podobnie jak w roku 1956 zmianom w kierownictwie partii i rządu towarzyszyły głębokie przemiany w życiu politycznym kraju. W silnym stopniu wpłynęło to na politykę gospodarczą tego okresu. Pierwszym celem działania nowego kierownictwa stało się przywrócenie zaufania społeczeństwa do kierownictwa politycznego i państwowego. Wymagało to istotnych zmian również w dziedzinie gospodarki. Całość tych zmian zyskała nazwę „nowej polityki społeczno – ekonomicznej”<sup>160</sup>. Główną intencją zmian było zdynamizowanie rozwoju kraju oraz usunięcie szeregu przeszkód na tej drodze, wynikających z niedostrzegania przez politykę gospodarczą lat sześćdziesiątych narastających nowych potrzeb, a w rezultacie ich nie rozwiązywania. Niemal natychmiast po tragicznym grudniu 1970 r. nowe kierownictwo partyjne odeszło w istotnym stopniu od polityki gospodarczej ekipy gomułkowskiej i zaczęło lansować własną linię. Wymagało to korekt i zmian w polityce gospodarczej. Wkrótce została sformułowana nowa koncepcja działania, która miała wyzwolić inicjatywę i energię społeczną<sup>161</sup>. Polityka gospodarcza zmierzać miała do równoczesnego osiągnięcia dwóch celów: przyspieszenia wzrostu gospodarczego kraju oraz znacznego podniesienia stopy życiowej społeczeństwa. Nowo wybrany prezes Rady Ministrów Piotr Jaroszewicz zapowiedział w lutym 1971 roku: „*przystąpiliśmy przede wszystkim do naprawy szkód wyrządzonych przez politykę nie respektowania konieczności ścisłego i stałego wiązania polityki z ekonomiką, planowania ekonomicznego z planowaniem społecznym oraz wzrostu produkcji inwestycji z poprawą materialną bytu ludności*”<sup>162</sup>.

Wymagało to zwiększenia zarobków realnych oraz wzrostu inwestycji produkcyjnych, przy wykorzystaniu nowoczesnej techniki. Równocześnie podjęto na nowo prace nad przygotowaniem zasadniczych reform systemu funkcjonowania gospodarki narodowej<sup>163</sup>.

---

160 A. Karpiński, *Zarys rozwoju gospodarczego Polski Ludowej*, Warszawa 1980, s.55.

161 Zdaniem Wojciecha Morawskiego inicjatywa jaką była polska myśl techniczna zduszono importem technologii i licencji a towarzyszyły temu nader niskie pobudki, por.: W. Morawski, *Dzieje...*, Warszawa 2010, s. 277 – 278.

162 *Przemówienie Prezesa rady ministrów Piotra Jaroszewicza na posiedzeniu sejmu*, Trybuna Ludu, nr 46, 15.02. 1971, s. 3.

163 J. Kostrowicka, Z. Landau, J. Tomaszewski, *Historia gospodarcza Polski XIX i XX wieku*, Warszawa 1984, s. 535.

Planowana koncepcja miała oprzeć się na fazie polityki prokonsumpcyjnej - nowe kierownictwo zmierzało zarówno do poprawy stopy życiowej ludności, jak i do forsownego rozwoju gospodarczego kraju. Władze uznały, że równoczesne zwiększenie inwestycji i konsumpcji możliwe będzie za pomocą importu kapitału. Wobec nierozwiniętej gałęzi przemysłu dóbr konsumpcyjnych nowe inwestycje miały doprowadzić do modernizacji fabryk oraz do zmiany struktury przemysłu, a tym samym spowodować zwiększenie produkcji dóbr konsumpcyjnych. Wzrost konsumpcji miał pełnić rolę bodźców materialnych, stymulujących zwiększenie wydajności pracy<sup>164</sup>. Przyjęto założenie, że przyspieszenie wzrostu gospodarczego będzie możliwe wówczas, gdy ludzie pracy uzyskają bezpośrednio pozytywne rezultaty w postaci poprawy warunków życia. Pogodzenie tego zadania z równoczesnym zwiększonym programem inwestycyjnym wymagało uzyskania dodatkowych środków, które pochodzić mogły tylko z kredytów zagranicznych<sup>165</sup>. Połączenie ekspansji konsumpcyjnej z inwestycyjną byłoby naturalnie niemożliwe przy opieraniu się wyłącznie na zasobach krajowych. Koncepcji takiej sprzyjała poprawiająca się na początku lat siedemdziesiątych atmosfera polityczna w stosunkach Wschód – Zachód, częściowa, ale znacząca liberalizacja przepisów i procedury dotyczącej eksportu technologii z krajów zachodnich do krajów socjalistycznej Europy Wschodniej, przyznanie przez Zachód dostępu do kredytów rządowych przy zakupach technologii, maszyn i urządzeń, produktów rolnych i surowców<sup>166</sup>.

Zachętą do ekspansji stał się również łatwiejszy dostęp do rynków zbytu w krajach zachodnich dla eksportu krajów socjalistycznych, a po 1973 roku, gdy kryzys naftowy spowodował zwiększenie ilości wolnych kapitałów, banki wystąpiły z odpowiednią zachętą do kredytobiorców<sup>167</sup>. Z punktu widzenia nowej władzy i celów, które sobie stawiała, sytuacja była korzystna<sup>168</sup>. Jednak nie należy zapominać o kontekście ówczesnych uwarunkowań rozwojowych Europy. Wysoki wzrost gospodarczy w krajach Europy Zachodniej trwał nieprzerwanie niemal do końca lat sześćdziesiątych kiedy to pojawiły się pierwsze oznaki spowolnienia. Przemysł ciężki, który po II wojnie światowej był najszybciej rozwijającą się gałęzią przemysłu, dotknęła dekonunktura, pogłębiona przez kryzys roku 1973. W reakcji na recesję państwa Zachodnie - m. in. poprzez alokację kapitału,

---

164 J. Skodlarski, jak wyżej, s. 468.

165 J. Kostrowicka, Z. Landau, J. Tomaszewski, jak wyżej, s. 535.

166 J. Sołdaczuk, *Handel zagraniczny i polityka intensyfikacji wzrostu*, Sprawy Międzynarodowe, nr.12, 1980, s. 26.

167 J. Skodlarski, *Integracja sąsiedzka w Europie Centralnej, Przeszłość i teraźniejszość*, Łódź 1997, s. 55 – 59.

168 Z. Landau, W. Roszkowski, *Polityka gospodarcza II RP i PRL*, Warszawa 1995, s. 250.

modernizacyjne inwestycje, w tym inwestycje zagraniczne doprowadziły do zmiany w strukturze gospodarczej. Podobnych możliwości zwłaszcza skorzystania z bezpośrednich inwestycji zagranicznych, nie posiadały kraje bloku wschodniego, ponadto nie przeprowadziły restrukturyzacji i nadal utrwały kapitałochłonne gałęzie przemysłu z niekorzystną przewagą przemysłu grupy „A” nad grupą „B”. Mimo to, projektując plany rozwoju gospodarki polskiej w latach siedemdziesiątych, zakładano, że dzięki kredytom zagranicznym i na szeroką skalę zakrojonego transferu zachodniej technologii nastąpi wzrost produkcji nowoczesnych towarów, o wysokim poziomie technicznym i o wysokiej jakości. Liczono też, że dojdzie w niektórych przypadkach do kooperacji przemysłowej z czołowymi producentami zachodnimi. Oczekiwano, że po uruchomieniu nowoczesnej produkcji ukształtuje się nadwyżka eksportu nad importem w wymianie z krajami kapitalistycznymi i w ten sposób nastąpi samospłacanie się zadłużenia. Modernizacja gospodarki miała zapewnić przejście do produkcji intensywnej, przeznaczonej dla bardziej wymagającego rynku zachodniego oraz pojemnego rynku wschodniego. Sądono, że dysponowanie efektywną i na wysokim poziomie technicznym produkcją eksportową umożliwi przełamanie bariery handlu zagranicznego, a następnie przyczyni się do przyśpieszenia tempa wzrostu gospodarczego. Spodziewano się także, że wydajna technologia będzie zarazem mniej kapitałochłonna i materiałochłonna, co pozwalałoby osiągnąć wysoką stopę wzrostu dochodu narodowego, przy stosunkowo niewielkim wzroście zatrudnienia.

W efekcie stopa akumulacji w dochodzie narodowym miałyby tendencję malejącą, a stopa konsumpcji – rosnącą<sup>169</sup>. Rozpatrzone i przedyskutowane przez rząd wstępne założenia rozwoju społeczno-gospodarczego kraju na lata 1971-1975, jak i przygotowane przez Komisję Zjazdową wytyczne KC, zatytułowane: „*O dalszy socjalistyczny rozwój PRL*”<sup>170</sup> świadczą o skoncentrowaniu partii na dwóch kierunkach. Pierwszy dotyczył opracowania wytycznych kompleksowego i perspektywicznego rozwoju Polski – w tym również okresu obejmującego czwarty plan pięcioletni (1971-1975). Podstawową zasadą patronującą opracowaniu wytycznych było ściśle wiązanie ze sobą zadań rozwoju gospodarki narodowej z polityką socjalną, to jest ze stałą, systematyczną poprawą i lepszym zaspokojeniem rosnących potrzeb społeczeństwa. Drugi realizacji wielu posunięć doraźnych, mających na celu nadrobienie zadań nie zrealizowanych w latach 1961-1970, dotyczących

---

169 J. Skodlarski, jak wyżej, s. 468.

170 Dziennik Polski 1971, nr 211.

podniesienia stopy życiowej ludności, zwłaszcza klasy robotniczej, oraz usunięcia najbardziej rażących zaniedbań w zakresie poprawy warunków mieszkaniowych, socjalnych i zdrowotnych<sup>171</sup>. Ekipa Edwarda Gierka po spektakularnych działaniach na rzecz szybkiego wzrostu płac realnych, przystąpiła do przygotowania, nigdy nie zdefiniowanej i podlegającej ciągłym zmianom, strategii „dynamicznego i harmonijnego” wzrostu (w propagandzie partyjnej szermowano hasłem „budowy drugiej Polski”)<sup>172</sup>. Strategia zakładała w perspektywie dziesięciu lat przejście polski od rewolucji przemysłowej do rewolucji naukowo – technicznej, charakterystycznej dla krajów wysoko uprzemysłowionych. Komisja partyjno – rządowa, tzw. Komisja Szydłaka powołana w lutym 1971 roku w celu unowocześniania systemu funkcjonowania gospodarki i państwa, miała za zadanie przygotować kompleksową reformę systemu gospodarczego<sup>173</sup>. Przygotowany dokument zawierał krytyczną ocenę dotychczasowego systemu zarządzania oraz nowy program działania. Głównym jego osiągnięciem było wypracowanie zasad nowego systemu ekonomiczno-finansowego. Najistotniejsze zmiany przewidywano w sferze centralnego aparatu planowania i zarządzania. Miały one polegać na decentralizacji takich uprawnień, jak ustalanie limitów zatrudnienia, funduszu płac, eksportu i importu oraz inwestycji. Wiele wskaźników nakazowych miano zastąpić parametrycznymi (np. zysk ), które miały stanowić kryteria oceny przedsiębiorstwa. Po raz pierwszy w systemie centralnego planowania zniesiono limitowane fundusze płac. Centrum miało stosować pośrednie środki oddziaływania, takie jak podatki, ceny. Komisja postulowała koncentrację zakładów, tj. tworzenie wielkich przedsiębiorstw, które miały uzyskać omówione wyżej uprawnienia. Ich nazwa WOG pochodziła od skrótu „wielka organizacja gospodarcza”<sup>174</sup>. System, w którym działały Wielkie Organizacje Gospodarcze nazwany przez Janusza Beksiaka systemem „zmodernizowanym”, był tylko jednym z elementów większego układu

---

171 W. Góra, jak wyżej, s. 492.

172 9 stycznia 1971 r. ogłoszono uchwałę Rady Ministrów o zamrożeniu cen detalicznych podstawowych artykułów żywnościowych na okres dwóch lat ( 1971-1972 ), przedłużoną następnie w latach 1973-1976. Z dniem 1 marca 1971 r. anulowana została podwyżka cen artykułów żywnościowych , z wyjątkiem kawy, ale łącznie z mięsem i jego przetworami, dokonana w grudniu 1970 r., utrzymane natomiast zostały dokonane wówczas obniżki cen artykułów przemysłowych. Stało się to możliwe dzięki rezerwom dewizowym nagromadzonym w okresie wcześniejszym, a także pomocy kredytowej z ZSRR. Zawieszono mający obowiązywać od 6 stycznia 1971 r. system „bodźców materialnego zainteresowania”, zachowując obowiązujący do tego czasu system nagradzania i premiowania. Zwiększono wydatnie fundusz płacy za zwiększoną wydajność pracy oraz zapewnienie środków finansowych na przeszerogowanie i awanse. Por. W. Góra, jak wyżej, s. 493.

173 Por.: A. Pużyński, *Rozwój społeczno – gospodarczy polski w latach siedemdziesiątych*, Warszawa 1978, s.211, P. Bożyk, *Polityka społeczno – gospodarcza Polski Ludowej*, Warszawa 1977, s.126.

174 A. Jezierski, C. Leszczyńska, jak wyżej, s. 497.

zdominowanego przez rozwiązania tradycyjne<sup>175</sup>. Nigdy nie działał on jako wyłączny, choćby dominujący system zarządzania. Dekoncentracja władzy gospodarczej ulegała pogłębianiu, przy czym można było zauważyć dalsze umacnianie pozycji ministerstw branżowych, ponadto same WOG-i stanowiły z reguły jednostki o wysokim stopniu koncentracji i silnej pozycji monopolistycznej. Wielkie zakłady koncentrujące produkcje przemysłową, zdaniem J. Kalińskiego, ograniczyły zmiany strukturalne w kolejnej dekadzie<sup>176</sup>. Istotnej zmianie uległa rola planu centralnego, nie zmieniła się natomiast jego podstawa, będąca specyficznym typem rachunku ekonomicznego. WOG-i sporządzały własne plany nie podporządkowane planowi centralnemu i nie będące w korelacji z planami pozostałych przedsiębiorstw pozostających w zasięgu nakazu planu centralnego. Sprzeczności powodowane stosowanym rozwiązaniem zmuszały centralnego planifikatora do wywierania nieustannej presji na autonomiczne przedsiębiorstwa, by te jednak stosowały się do planu centralnego. W efekcie aktywna i koordynująca rola planu traciła na znaczeniu. Tym niemniej organa centralne stosowały wobec WOG-ów liczne zadania i limity typu nakazowego, choć, według pierwotnych założeń, organy centralne tylko nieliczne rodzaje zadań gospodarczych miały ustalać w formie nakazów. Ponadto potencjalne możliwości swobodnych działań rynkowych ograniczał brak podobnej swobody pozostałych podmiotów życia gospodarczego. W rezultacie zostały utrzymane wszystkie wewnętrzne sprzeczności systemu tradycyjnego zaostrzone jeszcze przez obecność obcego dla nich ciała, jakim były reguły wogowskie<sup>177</sup>.

W 1975 r. system wogowski obejmował 125 organizacji gospodarczych, w tym 110 w przemyśle. Ich udział w produkcji sprzedanej sięgał 68% całości produkcji przemysłowej<sup>178</sup>. System ten jednak nie przyczynił się do wzrostu wydajności pracy. Będąc w dobrej sytuacji finansowej, WOG-i osiągały niską efektywność gospodarowania. Swoją szczególną pozycję wykorzystywały do maksymalizacji zysków, kosztem pozostałych przedsiębiorstw. W 1978 r. ponownie powrócono do limitów i dyrektyw w dziedzinie funduszu płac i limitowania inwestycji z własnych środków. W ten sposób w końcu dekady system wogowski przestał właściwie istnieć.

W dekadzie gierkowskiej nie podjęto zasadniczych reform systemowych. Próby reform odcinkowych nie były zgodne z logiką całego systemu kierowania i prowadziły do

---

175 J. Beksiak, jak wyżej, s. 46 – 79.

176 J. Kaliński, jak wyżej, s. 217.

177 Tamże, s. 72- 79.

178 J. Kaliński, *Gospodarka Polski...*, s. 162.

jego stopniowej deregulacji. W polityce gospodarczej ujawniły się interesy silnych grup nacisku o charakterze branżowym i regionalnym. Wprawdzie degradacji uległa rola centralnego planowania, ale w zamian niepomiarowo wzrósł wpływ arbitralnych bezpośrednich decyzji centralnych i częściowo wojewódzkich organów partyjnych na procesy gospodarcze, zwłaszcza inwestycje. Zamiast decentralizacji i mechanizmu rynkowego, jako środków poprawiających funkcjonowanie gospodarki, ekipa Gierka postawiła na rozwój centralnego zarządzania. Była to gospodarka bez planu i bez rynku. Dominowały doraźne decyzje zarządcze organów różnych szczebli partyjnych. Nie powiodła się również próba zorganizowania gospodarki w sposób koncernowy, poprzez powołanie tzw. wielkich organizacji gospodarczych. Nie uzyskały one bowiem dostatecznej samodzielności decyzyjnej i nie były upoważnione do optymalizacyjnych działań o charakterze mikroekonomicznym<sup>179</sup>.

Erozja i względna liberalizacja polityczna która miała miejsce na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych nie skorelowana została ze zmianą polityki gospodarczej co w efekcie doprowadziło do kolejnego kryzysu. Niedostateczna efektywność, wyczerpanie ekstensywnych form rozwoju, niedorozwój technologiczny, a innowacyjność oraz niezaspokojone aspiracje społeczne zmusiły władzę do poszukiwania poza politycznych środków rozwiązania trudnej sytuacji. Działania antykryzysowe umożliwiła sprzyjająca koniunktura światowa, z której władze PRL zamierzały skorzystać<sup>180</sup>. Gigantycznego skoku inwestycyjnego, wspartego zasilaniem zewnętrznym, monocentryczna gospodarka PRL nie była jednak w stanie udźwignąć, doszło więc do kolejnego kryzysu. I tym razem podjęty został wysiłek jego przezwyciężenia, jednak wobec słabości i rozprzężenia, próby ratowania systemu zakończyły się fiaskiem - upadkiem gospodarki socjalistycznej<sup>181</sup>.

---

179 W. Wilczyński, jak wyżej, s. 38.

180 W. Rydygier, *Pułapka zadłużenia*, [w:] *U źródeł polskiego kryzysu*, pod red. A. Mullera, Warszawa 1985, s. 222 – 230.

181 D. T. Grala, *Reformy gospodarcze w PRL (1982 – 1989). Próba ratowania socjalizmu*, Warszawa 2005.

## **Rozdział II Komitet Wojewódzki jako lokalny ośrodek władzy**

### **1. Model nadzoru nad przedsiębiorstwem przemysłowym. Nadzór partyjny nad ZWCh „Stilon”**

Przez ponad czterdzieści lat Polską niepodzielnie rządziła partia, której zaplecze ideologiczne oraz siła umożliwiająca jej dominację w życiu społecznym pochodziły spoza granic państwa polskiego. Wobec otwartej niechęci i społecznej negacji dla narzuconego porządku niezbędna stała się kontrola wszystkich sfer życia, poczynając od wewnętrznej tkanki państwa, tj. zarządzania publicznego ( administracji ), aż po prywatność zwykłych ludzi. Budowany model państwa oparty został na narzuconym fundamencie socjalizmu. Z biegiem lat ustał terror, ideologia straciła wiele ze swej pierwotnej ostrości, jednak chęć kontroli przetrwała<sup>182</sup>. Gospodarka, tak jak inne dziedziny życia, została poddana partyjnej kontroli i niemal całkowicie podporządkowana państwu czy raczej „partii – państwu”. Według A. Mullera, decydującym czynnikiem kształtującym strukturę gospodarki był przeniesiony z ZSRR na grunt polski „promilitarny charakter industrializacji”<sup>183</sup>, w którym promotorem wszelkich procesów społeczno-ekonomicznych była władza polityczna. Promocja ta objęła zarówno nacjonalizację banków, handlu, wszystkich większych przedsiębiorstw, większości mniejszych zakładów i warsztatów, jak i uspołecznienie rolnictwa<sup>184</sup>. Całe życie ekonomiczne poddano zasadom centralnego planowania, a zarządzanie oparto na rozbudowanej państwowej biurokracji. Schemat ten wprowadzono według wzorców sowieckich i pod dyktando Moskwy, a nad polskim życiem gospodarczym dominował proces uprzemysłowienia<sup>185</sup>.

Szczególne znaczenie dla aparatu władzy miała gospodarka, co przejawiało się w powołaniu do życia specjalnych biur do spraw ekonomii przy instancjach terenowych. Wydziały ekonomiczne zajmowały się sprawami gospodarczymi w komitetach wojewódzkich, komisje ekonomiczne odpowiadały za gospodarkę w komitetach powiatowych, ponadto w instancjach wojewódzkich jeden z zastępców I Sekretarza – sekretarz do spraw ekonomicznych – koncentrował swoją uwagę na problemach

182 J. Beksiak możliwości niepełnej kontroli prowadzonej przez państwo określił mianem „totalitaryzmu pragmatycznego”. Por.: J. Beksiak, *Porównanie trzech systemów*, [w:] *Polska gospodarka w XX wieku. Eseje historyczno – ekonomiczne*, J. Beksiak, T. Gruszecki, U. Grzełowska, J. Papuzińska, D. Żachowski, s. 66 – 67.

183 A. Muller, *Główne kierunki przeobrażeń gospodarki polskiej*, [w:] *Kierunki i możliwości przezwyciężenia kryzysu gospodarczego w Polsce*, Warszawa 1993, s. 51.

184 Z. Błok, *Społeczno-polityczne warunki gospodarowania w PRL*, Warszawa 1986, s. 10 – 11.

185 J. Beksiak, *Zacofanie gospodarcze*, [w:] *Polska gospodarka w XX wieku*, jak wyżej, s. 103.

gospodarczych regionu i nadzorował działalność wydziału ekonomicznego<sup>186</sup>. Sytuacja taka nie pozostawała bez wpływu na poziom autonomii przedsiębiorstw. Najwyższą instancją partyjną na szczeblu wojewódzkim był Komitet Wojewódzki PZPR, któremu podporządkowane były z kolei instancje partyjne szczebla podstawowego, m. in. komitet miejski, który koordynował i nadzorował instancje podległe, tj. Komitety Zakładowe i Podstawowe Organizacje Partyjne (dalej: POP). Te z kolei intensyfikowały swoje kontrolne funkcje wobec administracji państwowej i gospodarczej, w tym w zakładach przemysłowych<sup>187</sup>. Kompetencje poszczególnych instancji były dość szerokie, jednak w myśl zasady centralizmu demokratycznego wszystkie wykonywały określoną linię polityczną i program partii.

Rozbudowany system połączeń i zależności, jak również zadań stawianych poszczególnym jednostkom administracyjnym, gospodarczym, a także politycznym powodował ich znaczną niewydolność. Świadomość władz, że system zarządzania i kontroli jest niedoskonały, a jego szczelność w dużej mierze iluzoryczna, implikowała intensyfikację działań nieoficjalnych, które prowadzone były przez Służbę Bezpieczeństwa. Działania operacyjne prowadzone na terenie przedsiębiorstw były z punktu widzenia władzy nieodzowne dla zachowania nad nimi realnej kontroli, wpływu i możliwości reagowania na zjawiska niepożądane. Zainteresowanie aparatu bezpieczeństwa sprawami ekonomicznymi było skutkiem priorytetów władzy, w której hierarchii gospodarka uplasowała się zaraz po tzw. resortach siłowych. Z uwagi na cele legitymizujące stawiane w latach siedemdziesiątych procesy przebiegające w zakładach i przedsiębiorstwach, zwłaszcza tzw. kluczowych, a do takich należał „Stilon”, były poddane specjalnej „opiece”<sup>188</sup>. „Stilon” podlegał III Wydziałowi Komendy Wojewódzkiej Milicji Obywatelskiej, który nadzorował kluczowe przedsiębiorstwa województwa, stałymi jego rezydentami byli funkcjonariusze milicji obywatelskiej w randze oficera, którzy inicjowali i nadzorowali działania operacyjne<sup>189</sup>. Sprawy operacyjne prowadzone były dzięki zaangażowaniu Tajnych

---

186 M. Tymiński., *PZPR i przedsiębiorstwo. Nadzór partyjny nad zakładami przemysłowymi 1956 – 1970*, Warszawa 2001, s. 41.

187 Wpływ ten był w dużym stopniu iluzoryczny; biurokratyczny aparat państwowy żył już i działał w imię własnych autonomicznych interesów, por.: H. Słabek, *O społecznej...*, jak wyżej.

188 Działania Służby Bezpieczeństwa w latach formowania zorganizowanej opozycji w gorzowskich zakładach przemysłowych, w tym także w „Stilonie”, zostały opisane przez Dariusza Rymara w pracy poświęconej NSZZ „Solidarność” w Regionie Gorzów Wlkp.. Por.: D. Rymar, *Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Solidarność” w Regionie Gorzów Wielkopolski w latach 1980-1982*, Gorzów Wlkp. 2010.

189 Byli nimi oficerowie w stopniu porucznika, kapitana.

Współpracowników oraz Kontaktów Operacyjnych, po zakończeniu działań i sformułowaniu wniosków, te przedstawiano władzom przedsiębiorstwa i województwa<sup>190</sup>. Dla maksymalizacji wartości pozyskiwanych informacji prowadzona inwigilacja przebiegała zarówno w sferze „produkcyjnej”, jak i „społecznej”, dlatego też w orbicie zainteresowania służb znajdowały się zarówno stosunki interpersonalne, jak i awarie urzędów. Szerokie spektrum zainteresowania miało bowiem gwarantować minimalizację zagrożeń wystąpienia nieprzewidzianych i niepożądanych przez władze zjawisk, zwłaszcza zahamowania procesów produkcyjnych lub wybuchów niezadowolenia i ich eskalacji, co niewątpliwie przyniosłoby także poważne reperkusje dla władz politycznych<sup>191</sup>.

Jak zauważa T. Kramer, struktura gospodarcza kraju została ukształtowana mocą arbitralnych decyzji, u podstaw których leżały przesłanki natury administracyjnej i politycznej, a jej wady sięgały całego okresu po roku 1944<sup>192</sup>. Podmioty gospodarcze, którymi były przedsiębiorstwa, stawały się przedmiotem decyzji politycznych, kształtujących ich rozwój i przyszłość. Przedsiębiorstwa poddane zostały takiej praktyce także w latach siedemdziesiątych, było to możliwe dzięki rozbudowanemu systemowi nomenklatury, który stanowił rdzeń kontroli, nadzoru, wreszcie inspiracji i koordynacji wszelkich działań i poczynań, mających miejsce także w gorzowskich przedsiębiorstwach. Zakłady Włókien Chemicznych „Stilon”, Zakłady Mechaniczne „Gorzów” (dalej: ZM „G”), Zakłady Przemysłu Jedwabniczego „Silwana” (dalej: ZPJ „Silwana”), oraz Gorzowskie Przedsiębiorstwo Budowlano Przemysłowe (dalej: GPBP) to przedsiębiorstwa kluczowe dla przemysłu gorzowskiego, dlatego też będące przedmiotem podobnego zainteresowania ze strony hierarchii partyjnej<sup>193</sup>.

---

190 Zdarzały się interwencje funkcjonariuszy bezpośrednio w kierownictwie „Stilonu”, zwłaszcza w przypadkach ewidentnej niegospodarności lub zaniedbań wynikających z niedopełnienia obowiązku pracy. Por.: AIPN, Sz. 02/38/CD/1.

191 Wpływ działań aparatu bezpieczeństwa na postawy pracowników polskich zakładów przemysłowych w okresie PRL opisał Jędrzej Chumiński. Autor konkluduje, iż w konsekwencji bezradności centrum politycznego wobec fiaska gospodarczego stopniowo narastała presja administracji państwowej, w tym służb bezpieczeństwa do coraz dalej posuniętego zawłaszczenia państwa. Por.: J. Chumiński, *Mentalne bariery rozwoju gospodarczego PRL*, [w:] *Modernizacja czy pozorna modernizacja. Społeczno-ekonomiczny bilans PRL 1944-1989*, pod red. J. Chumińskiego, Wrocław 2010, s. 147- 196.

192 T. Kramer, *Rynek – reforma – równowaga*, Warszawa 1989, s. 94.

193 Wykaz zakładów pracy będących w bezpośrednim zainteresowaniu KW w Zielonej Górze z sierpnia 1971 r. obejmuje 23 zakłady, wśród nich na pierwszej pozycji znalazł się ZWS „Stilon” w Gorzowie Wlkp. Por.: AP w Zielonej Górze, oddział w Wilkowie, KW PZPR w Zielonej Górze, Wydział Ekonomiczny, sygn. 1352, s. 82 – 83. Wykaz pracowników politycznych aparatu partyjnego w woj. gorzowskim, według stanu na dzień 1 listopada 1976 r., wyróżnia sześć Komitetów Zakładowych w nomenklaturze KW PZPR w Gorzowie, wśród nich cztery gorzowskie, por.: APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., Wydział polityki kadrowej, sygn. 637, *Wykaz pracowników politycznych aparatu partyjnego w woj. gorzowskim według stanu na dzień 1 listopada*

Przedsiębiorstwa, poza podległością administracyjno-gospodarczą, podlegały zarazem administracji politycznej, a jednym z podstawowych instrumentów, który miał nadzorować realizację programu partii, stała się nomenklatura kadry kierowniczej<sup>194</sup>. Stan taki owocował podległością wobec wydziałów Komitetu Wojewódzkiego: Wydziału Polityki Kadrowej, Wydziału Polityczno-Organizacyjnego, Wydziału Ekonomicznego oraz Wojewódzkiego Ośrodka Kształcenia Ideologicznego. Niejednokrotnie w kryzysowych sytuacjach inspiratorskie i kontrolne funkcje organów partyjnych wobec administracji państwowej oraz gospodarczej miały gwarantować konsekwentną i terminową realizację programu partii<sup>195</sup>. Należy zaznaczyć, iż przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstw, w tym sekretarze organizacji partyjnych szczebla zakładowego, zasiadali również we władzach wojewódzkich i miejskich, co nie pozostawało bez wpływu na losy przedsiębiorstw, jak i możliwości rozwojowe miasta i regionu<sup>196</sup>. Ponadto sytuacja taka determinowała relacje pomiędzy poszczególnymi instancjami partyjnymi, podmiotami gospodarczymi. Dlatego, jak konkluduje Krzysztof Dąbek, działania gospodarcze z czysto technicznych nabierały w coraz większym stopniu charakteru politycznego<sup>197</sup>.

W strukturze opierającej się na aparacie wielu instancji i wielu stanowisk, działania w sferze personalnej odgrywają bardzo istotną funkcję, umożliwiając współpracę różnych organów władzy<sup>198</sup>. System jest tym bardziej zintegrowany, im bardziej przenikają się funkcje, występują zależności z różnych dziedzin życia społecznego, politycznego oraz gospodarczego. W opisywanej rzeczywistości lokalnej także funkcjonował ten model zależności. Naczelnym dyrektorem ZWCh „Chemitex-Stilon” był równocześnie członkiem egzekutywy KW PZPR w Gorzowie, zasiadał we władzach KZ, I Sekretarz KZ PZPR przewodniczył Wojewódzkiej Komisji Rewizyjnej, ponadto był wiceprzewodniczącym Prezydium Miejskiej Rady Narodowej i członkiem egzekutywy KM PZPR<sup>199</sup>. Nie zawsze

1976 r., s. 24.

194 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., Nomenklatura kadr kierowniczych KW PZPR w Gorzowie Wlkp. Wydział Polityki Kadrowej KW PZPR w Gorzowie, sygn. 667, *Wytyczne Biura politycznego w sprawie nomenklatury kadr instancji partyjnych wraz z wykazem stanowisk objętych nomenklaturą KC, KW, KM, KP, KMG, KG, KZ*, s. 79.

195 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 30, *Program przedsięwzięć polityczno-organizacyjnych na rzecz poprawy efektywności gospodarowania i harmonizowania gospodarki Gorzowa w 1980 r.*, s. 181.

196 Dotyczyło to zakładów kluczowych dla województwa gorzowskiego.

197 K. Dąbek, jak wyżej, s. 309.

198 Por.: J. Karpiński, *Ustrój Komunistyczny w Polsce*, Londyn 1985, Dąbek K., *PZPR retrospektywny portret własny*, Warszawa 2006.

199 Wśród członków KZ ZWCh „Stilon” były osoby, które zarazem pełniły funkcje społeczne, sekretarze i członków wielu komórek partyjnych POP, OOP czy KC (Antoni Pierz), wykładowców szkoleń partyjnych (3 os.), lektorów szkoleń partyjnych (2 os.), lektorów KZ (6 os.) lub lektorów KW, por.: APG, KZ PZPR ZWCh

jednak piastowane funkcje obligowały do jednomyślności, wypierały nieporozumienia i niwelowały konflikty<sup>200</sup>.

## 1.1 Zasady systemu nomenklatury

Ukształtowany model państwa już w pierwszym etapie budowy w latach czterdziestych stał się modelem państwa nomenklaturowego<sup>201</sup>. Atrakcyjność systemu nomenklatury dla aparatu władzy była tak znaczna, że na wszystkich jej szczeblach dążono do rozbudowy systemu poprzez podporządkowanie danej instancji partyjnej możliwie wielkiej liczby stanowisk<sup>202</sup>. Stanowiska objęte nomenklaturą egzekutywy KW PZPR dotyczyły władz administracji i aparatu gospodarczego, m.in. naczelnych dyrektorów kluczowych zakładów pracy, pierwszych Sekretarzy Komitetów Zakładowych, tj.: Stilonu, Silwany, ZM, GPBP oraz przewodniczących Wojewódzkiej Komisji Planowania. Kolejnym obsadzającym był pion ekonomiczny, któremu przypadały funkcje zastępców dyrektorów ZWCh „Chemitex - Stilon” i ZM „Gorzów”<sup>203</sup>. W świetle dokumentów, polityka nomenklatury nie była prowadzona przez Komitety Zakładowe, ale i ten stan miał ulec zmianie, o czym świadczyć może sugestia KW z sierpnia 1975 r. pod adresem KZ „Stilon”, by ten objął nomenklaturą ważniejsze stanowiska kierownicze w zakładzie. Nomenklatura obejmować miała m. in.: kierowników organizacji społecznych, kierowników wydziałów i oddziałów produkcyjnych, kierowników ważniejszych działów administracji przedsiębiorstwa, ponadto stanowiska uznaniowe<sup>204</sup>. Najniższa instancja partyjna, tj. Podstawowe Organizacje Partyjne, nie posiadały nomenklatury kadr, posiadały natomiast możliwość i obowiązek systematycznej oceny polityki i gospodarki kadrowej prowadzonej

---

„Stilon”, sygn. 4, *Informacja o zakresie szkolenia partyjnego w KZ PZPR za okres od 1.11.74r. do 28.02.75r.*, s. 10 -11.

200 W 1971 r. I Sekretarz KZ zrezygnował z funkcji w skutek braku współdziałania ze strony dyrekcji zakładu, która, w jego opinii, była mało wyrobiona politycznie i niezaangażowana, niewykonująca uchwał podjętych przez egzekutywę KZ oraz Plenum; APG, KW PZPR w Zielonej Górze, sygn.634, *Protokół nr 24/71 z posiedzenia egzekutywy KZ PZPR odbytego w dniu 21.6.1971 r.*

201 J. M. Małecki, *Narodziny Nowej Huty*, Kraków 1999, s. 32.

202 Szacowana ilość stanowisk pozostających w nomenklaturze przez Andrzeja Friszke to ok. 100 tys. Adolf Dobieszewski ocenia, iż była to liczba zbliżona do ok. 1 mln. Rozbieżności mogą być spowodowane różnicą w przyjętej metodologii badań, oraz trudnością w ustaleniu faktycznej liczby stanowisk w nomenklaturze najniższego szczebla, która nie zawsze była dokumentowana. Por. A. Friszke, *Polska. Losy państwa i narodu, 1939 – 1989*, Warszawa 2003, A. Dobieszewski, *Nomenklatura partyjna – spojrzenie od wewnątrz*, [w:] *Elity władzy w Polsce a struktura społeczna w latach 1956 – 1981*, pod red. P. Wójcika, Warszawa 1994, s. 177 – 179.

203 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 667, s. 47.

204 Tamże.

przez kierownictwo zakładów pracy, jak również miały możliwość wysuwania propozycji obsady stanowisk kierowniczych<sup>205</sup>. Praktyka jednak pokazała, iż nie zawsze podjęte decyzje były akceptowane i honorowane przez zainteresowane gremia, zwłaszcza wówczas, kiedy rozstrzygnięcia nie były dla nich korzystne, bądź stanowiły przeszkodę dla realizacji podjętych planów zawodowych czy osobistych. Z drugiej strony partia świadoma poziomu realnego poparcia niechętnie przekraczała akceptowane granice ingerencji i, nie mając odpowiedniej siły, godziła się na złudne poczucie utrzymywanej kontroli<sup>206</sup>.

Podstawowa Organizacja Partyjna stanowiła zasadnicze ogniwo organizacyjne partii. Każdy członek i kandydat partii, bez względu na pełnioną funkcję, musiał należeć do jednej z podstawowych organizacji partyjnych<sup>207</sup>. POP było tym ogniwem, przez które kandydat na członka partii wchodził w jej skład. Rolę POP wyznaczało nie tylko jej miejsce w strukturze całej partii, lecz przede wszystkim wyznaczały jej zadania. Partia, chcąc kontrolować i osiągać swoje cele, musiała posiadać w swojej strukturze narzędzia, które umożliwiałyby utrzymanie niezbędnej dwustronnej więzi. Było to możliwe dzięki temu, iż niemal w każdym zakładzie zainstalowana została komórka partyjna. Siła partii zależna była m. in. od siły i lojalności jej podstawowych ogniw. Od ich zakorzenienia w otoczeniu. To one budowały na co dzień jej pozycję w społeczeństwie, kreowały wizerunek. Wpływy i pozycja POP zależne były z kolei od liczebności członków, ich pozycji oraz sprawnego kierowania organizacją. Ogniwa usytuowane w hierarchii partyjnej nadrzędnie wobec POP, podobnie jak i one, starały się o jak najkorzystniejszy obraz działań własnych. Ich działalność, sprawność i skuteczność, weryfikowane były m.in. dzięki analizie gromadzonej dokumentacji, sprawozdań i statystyk. Istniała możliwość wykorzystania nieszczelności systemu i kreowania już na najniższych poziomach pożądanego obrazu rzeczywistości poprzez zafałszowanie sprawozdań. Pokusie tej często ulegano, tym bardziej że korzyść płynąca z proceduru była obopólna, dla podmiotu kontrolowanego, gdyż ten otrzymywał wysoką oceną pokontrolną i niewielką ilość zaleceń do wdrożenia, dla kontrolera, gdyż ten, w świetle tak przygotowanych sprawozdań, w odpowiedni sposób zarządzał powierzonym obszarem działania<sup>208</sup>.

---

205 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp, sygn. 667, *Wytyczne Biura politycznego w sprawie nomenklatury kadr instancji partyjnych wraz z wykazem stanowisk objętych nomenklaturą KC, KW, KM, KD, KMG, KG, KZ*. Warszawa 1977.

206 Por.: P. Bożyk, *Kto winien? Politycy i polityka gospodarcza pod pręgierzem*. Warszawa 1992, s. 59.

207 I Sekretarz KW PZPR R. Łabuś należał do OOP – TE ZWCh „Stilon”.

208 Dokumentacja, której autorem jest podmiot kontrolowany, może nie być w pełni obiektywna, bowiem

Ponadto POP stanowiły sieć sygnalizującą w górę obraz sytuacji w kraju i poszczególnych dziedzinach życia społecznego i gospodarczego. Dawało to podstawę do sformułowania odpowiedniej reakcji instancji centralnych na pojawiające się zagrożenia i wyzwania, uwzględniającej nastroje i potrzeby mas. Wydaje się, iż w tak ukształtowanej strukturze rola POP była bardzo istotna w dziedzinie zadań, które można byłoby sprowadzić do oddziaływania na masy, wychowania i organizowania na potrzeby partii oraz organizowania szerokiej kontroli nad aparatem administracji państwowej, jak również społeczeństwem. POP starała się pozyskiwać dla partii jak najszersze poparcie, angażując do swoich działań dotąd ludzi biernych i niezdecydowanych. Tworzenie POP w przedsiębiorstwach miało umożliwić koncentrację wpływów partii wśród załogi i ułatwić wpływ partii na procesy ekonomiczne. Rzeczywistość jednak surowo weryfikowała możliwości i siłę oddziaływania partii wśród załóg przedsiębiorstw, zwłaszcza w momentach kryzysowych, kiedy konsolidacja i wsparcie „dołów” było ważne dla pokazania siły i determinacji „socjalistycznego społeczeństwa”. Okazywane wówczas poparcie było odgórnie organizowane i nie miało nic wspólnego ze spontanicznością i rzeczywistym stosunkiem społeczeństwa do partii i jej programu.

Aparat partyjny nieustannie budował i kompletował rezerwę kadrową. Uchwały zobowiązywały instancje partyjne do założenia ewidencji, tzw. rezerwy kadrowej, tj. potencjalnych kandydatów na zwalniane stanowiska. Taką rezerwę kadrową posiadał również gorzowski „Stilon”.

Za prawidłowy rozwój i umacnianie partii, za jej właściwe rozmieszczenie w zakładach pracy, niezależnie od aktywu partyjnego, odpowiedzialne było również kierownictwo administracyjno-gospodarcze. W tym celu zalecano tzw. partyjne rozmowy z kierownictwem i określanie konkretnych zadań, których realizacja następnie podlegałaby systematycznej kontroli<sup>209</sup>. Zgodnie z wytycznymi Sekretariatu KC, przeprowadzono również rozmowy indywidualne z członkami i kandydatami partii. O rozmiarach i wadze działań świadczyć może 141 powołanych w tym celu zespołów składających się z członków KW, KM, Komitetów Miejsko-Gminnych (dalej: KM-G), Komitetów Gminnych (dalej: KG), kierowników wydziałów KW oraz przedstawicieli kierowniczego aparatu jednostek w sposób subiektywny i życzeniowy może przedstawiać i interpretować fakty, zgodnie z oczekiwaniami kontrolera.

209 Zestaw poruszanych problemów podczas rozmów partyjnych z aktywem kierowniczym w dniach 16 II 1976 – 30 IV 1976 dotyczył 51 tematów. Wśród nich: realizacja programu polityki płacowej lat 1974-1975, oceny działalności grup partyjnych, stanu bhp, spraw wzrostu szeregów ZMS, spraw propagandy wizualnej.

nadrzędnych. Zespoły przeprowadziły w pierwszym kwartale 1976 roku 151 rozmów, z czego 11 w przemyśle<sup>210</sup>.

## 1.2 Nominacje i wybory

Już w latach sześćdziesiątych polityka kadrowa dyrekcji zakładów zmierzała do obsadzania kierowniczych stanowisk ludźmi o wysokich kwalifikacjach zawodowych i umiejętnościach technicznych, kryterium przynależności partyjnej, przeceniane w początkowym okresie uprzemysłowienia województwa, nie odgrywało później już tak decydującej roli<sup>211</sup>. Sytuacja taka miała miejsce w gorzowskim przedsiębiorstwie w kolejnej dekadzie. Niemniej jednak ocena przydatności zawodowej, ale i politycznej nadal była w domenie Wydziału Ekonomicznego KW, ocena taka w drugiej połowie dekady lat siedemdziesiątych, mimo pojawiających się symptomów kryzysu, była pozytywna. Ponadto błędem byłoby nie doceniać nieformalnej sfery relacji i zależności występujących także poza systemami socjalistycznymi, jednak tak jaskrawo i wyraziście w nim obecnymi. Relacją „patron – klient” nazwał takie zależności Jacek Tarkowski, wskazując podatny grunt, jaki przygotował dla niej socrealizm<sup>212</sup>. Wysokie oceny kierownictwa gorzowskiego „Stilonu” wystawiono za właściwe formy oceny pracowników, za bieżącą znajomość nastrojów wśród załogi, oraz za autorytet, jakim cieszyło się kierownictwo, za właściwie wykonywaną pracę KZ oraz jego sekretarzy. Wysoko oceniany był także poziom pracy partyjnej i rola, jaką spełniała w zakładzie organizacja partyjna. Konkluzje podkreślały właściwą realizację zadań stawianych przed zakładem, gwarantowaną przez ówczesny skład osobowy kadry politycznej i gospodarczej. Nie zachodziła więc potrzeba dokonywania zmian w dyrekcji i kierownictwie politycznym<sup>213</sup>.

W sytuacji kryzysu, kontestacji pojawiały się jednak słowa krytyki dla prowadzonej polityki kadrowej, co formułowało podejrzenie braku właściwego doboru kadr. Wskazywano wówczas naruszenie zasad polityki kadrowej polegające na swoistym „protekcjonizmie

---

210 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 209, *Ocena przebiegu rozmów partyjnych z aktywnym kierownictwem*, s. 116.

211 T. Sroka, *Niektóre problemy aktywności społeczno-politycznej kadry inżyniersko-technicznej*, Rocznik Lubuski, t VIII, s. 49.

212 J. Tarkowski, *Patroni i klienci*, Warszawa 1994.

213 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., Wydział Ekonomiczny KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 610, *Ocena kierowniczej kadry gospodarczej i politycznej ZWCh „Chemitex – Stilon”*, s. 28.

personalnym”, rezygnacji z rzeczywistej pracy i kontaktu z kadrami wyrażającej się w nadmiernie rozbudowanej nomenklaturze partyjnej, wprowadzeniu tzw. unii personalnej polegającej na łączeniu stanowisk kierowniczych w partii, administracji i gospodarce z funkcjami społecznymi<sup>214</sup>. Coraz śmielsza i otwarta krytyka nie była tylko specyfiką województwa gorzowskiego, była cechą ogólnokrajową i wyrazem tzw. odnowy.

W wyniku coraz liczniejszych zastrzeżeń uchwała BP KC PZPR nakazała przeprowadzić przegląd kadr, osób zajmujących stanowiska objęte nomenklaturą KW, KM, KM-G, KG a także KZ w ZWCh „Chemitex-Stilon”<sup>215</sup>. Po zawierusze solidarnościowej i stanu wojennego, poprzez masowe zwolnienia sekretarzy i kierowników wydziałów partia porządkowała powoli sytuację kadrową<sup>216</sup>. Wszystkie komitety partyjne opracowywały szczegółowe rejestry stanowisk kierowniczych wymagających rekomendacji i decyzji politycznych instancji partyjnych, które po zatwierdzeniu przez egzekutywę KW ściśle miały być przestrzegane i zrealizowane<sup>217</sup>.

## **2. Środki oddziaływania partyjnego na przedsiębiorstwo**

### **2.1 Propaganda**

Wielki postęp gospodarczy jako przedsięwzięcie o charakterze strategicznym, wytyczające kierunki rozwoju gospodarki narodowej, gałęzi czy branży, znalazł się całkowicie w gestii centrum. Chęć wprowadzania innowacyjnych rozwiązań z reguły związana była z inwestycjami, które jednak w małym stopniu weryfikowano rachunkiem ekonomicznym. Inwestycje realizowane były w rzeczywistości gospodarczej dostatecznie nie przygotowanej do nowych wyzwań, stąd nie będącej w stanie ich realizować na wymaganym poziomie i w oczekiwanym czasie. Wydaje się iż niejednokrotnie decyzje o kontynuacji inwestycji podejmowano ze względów pozaekonomicznych, np. politycznych, prestiżowych

---

214 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 667, *Uchwała Biura Politycznego KC PZPR w sprawie pracy partii z kadrą kierowniczą*.

215 Tamże.

216 Między 1.09.1980 a 30.09.1981 odwołano 78 sekretarzy i kierowników wydziałów, w okresie od 1.10.1981 do 12.12.1981 odwołano 5 sekretarzy i kierowników, w okresie 13.12.1982 – 31.01.1982 odwołano 18 sekretarzy, w tym I sekretarza KZ ZWCh Stilon. Odwołania były najczęściej jednoznaczne z wykluczeniem poza aparat partyjny. Por.: APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 671, s. 91-93.

217 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 671, *Informacje bieżące do KC oraz instancji I stopnia, ROPP i komitetów środowiskowych 1977- 1987, Notatka z posiedzenia sekretariatu KW PZPR w Gorzowie Wlkp. z dnia 25 października 1982 r. w sprawie struktury organizacyjnej Komitetu Wojewódzkiego*, s. 112.

czy też propagandowych<sup>218</sup>. Przy takim modelu decyzyjnym nieodzowne były działania natury edukacyjno-informacyjnej, które mogły przekonać oponentów do niesłuszności szeregu obaw, ewentualnie wykazać korzyści przewyższające straty czy jakiegokolwiek inne ujemne strony zamierzonego przedsięwzięcia.

Jednym ze skuteczniejszych sposobów pozyskiwania dla zmian jest doprowadzenie do uczestnictwa członków danej grupy, organizacji w podejmowaniu decyzji o innowacji i jej realizacji. Można było to osiągnąć m.in. za pomocą propagandy. Zaprogramowana działalność perswazyjna, polegająca na podporządkowaniu i interpretowaniu informacji, nadawaniu jej takiej formy, aby wywierała określony wpływ na człowieka, stanowiła celowe, zorganizowane oddziaływanie propagandowe. W tym procesie odbiorcy przyswajali sobie nie tylko samą informację, ale także sposób jej interpretowania, technikę argumentacji, sposób ujmowania zjawisk. Celem propagandy było zatem wpływanie na myślenie, tworzenie opinii i formowanie przekonań, jak i kształtowanie pożądanych postaw i zachowań<sup>219</sup>.

Kontrolując poziom świadomości swych załóg, kierownictwo przedsiębiorstwa wspierało działalność organizacji młodzieżowych, społecznych i kulturalnych, rozwijały rozrywkę i wypoczynek po pracy, a wśród przesłanek, którymi się kierowano, były także i te przemawiające za stworzeniem odpowiednich warunków do lepszej i wydajnej pracy.

W zakładach przemysłowych działało szereg różnych organizacji i związków. Były one podporządkowane w pewnym sensie strukturze organizacyjnej zakładu i jego funkcjom społecznym oraz stanowiły jeden z istotnych czynników integracji załóg ze społeczeństwem. Struktura organizacyjna Zakładu Włókien Chemicznych „Chemitex – Stilon” z pierwszego kwartału 1977 roku wymienia 10 organizacji prowadzących szeroką działalność ideowo-wychowawczą. Organizacjami tymi były: Związek Zawodowy Chemików, ZSMP, ZBoWiD, Komisja Kobiet Pracujących, Towarzystwo Przyjaźni Polsko-Radzieckiej, Stowarzyszenie Inżynierów Chemików Polskich, Klub Techniki i Racjonalizacji, Koło Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Klub Sportowy Stilon, oddział PTTK ( Polskie Towarzystwo Turystyczno - Krajoznawcze ) ogniska TKKF ( Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej) <sup>220</sup>.

---

218 L. Cichowski, *Oddziaływanie społecznych warunków gospodarowania na postęp techniczny*, [w:] *Społeczno-polityczne warunki gospodarowania w PRL*, pod red. Z. Bloka, Warszawa 1986, s. 168.

219 S. Kuśmierski, *Świadomość społeczna. Opinia publiczna. Propaganda*, Warszawa 1987, s. 261.

220 Por.: *Zakłady Włókien Chemicznych „Chemitex – Stilon” 1951 – 1976*, Szczecin 1976., „*Stilon Gorzów*”

W większych zakładach zalecano powołanie punktów odczytowych, a odczytami lektorów KC i KW zalecano objąć nomenklaturę. Zalecano także prowadzić sukcesywne szkolenia kadry kierowniczej, tj. kierowników wydziałów, na dwuletnich studiach Wieczorowego Uniwersytetu Marksizmu – Leninizmu (dalej: WUML)<sup>221</sup>. W licznych organizacjach działających na terenie zakładów upowszechniano studia wiedzy o partii, a kolejnym pomysłem na zmotywowanie i pobudzenie działań w tym zakresie były Szkoły Aktywu Partyjnego (dalej: SAP). Władze polityczne nie bagatelizowały także znaczenia radiowęzłów zakładowych<sup>222</sup>. W większych zakładach zalecano powołanie punktów odczytowych, a odczytami lektorów KC i KW zalecano objąć nomenklaturę. Zalecano także prowadzić sukcesywne szkolenia kadry kierowniczej na dwuletnich studiach Wieczorowego Uniwersytetu Marksizmu i Leninizmu<sup>223</sup>. W licznych organizacjach działających na terenie zakładów należało upowszechnić studia wiedzy o partii, silnie angażować w podnoszenie na wyższy poziom działalności ideowo-wychowawczej, w czym pomocne były Szkoły Aktywu Partyjnego. Istotą działalności odczytowo-informacyjnej lektorów była informacja stanowiąca podstawowe ogniwo całego systemu informacji wewnątrzpartyjnej. Podstawowym zadaniem lektorów było wyjaśnianie polityki partii, węzłowych zagadnień życia politycznego, gospodarczego i społecznego kraju, ponadto lektorzy opracowywali materiały pomocnicze, wdrażali nowe metody dydaktyki szkoleń, badali także efektywność szkoleń partyjnych.

U schyłku roku 1977 poszczególne instancje partyjne dokonały weryfikacji istniejącej propagandy ekonomiczno-produkcyjnej, nadano jej nowoczesny ofensywny charakter. Zadbano szczególnie o akcenty propagandy wizualnej i reklamowej na zewnątrz zakładów pracy, nadano im charakter monumentalny. Zweryfikowano plany propagandy wizualizacji miasta, elementy plastyczne miały zawierać odpowiednią treść polityczną i propagandową. Miejskie władze miały określić stałe punkty propagandowo-informacyjne, szczególnie na nowych osiedlach i przypisać je zakładom pracy. Zalecano także szerzej i ciekawiej popularyzować ludzi „dobrej roboty”, wprowadzić zasadę wyróżniania najlepszych dyplomami za konkretne osiągnięcia oraz wpisami do księgi honorowej i kroniki miasta. W drodze do realizacji celów miały być wykorzystywane w szerszym zakresie gazety

1951 – 1971, pod red. A. Banaś, W. Albrecht, P. Czekierski, Gorzów Wlkp. 1972, *Stilon wczoraj i dziś*, J. Jankowski, M. Kawka, Gorzów Wlkp. 2001.

221 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 1, s. 40.

222 Tematy i treści audycji cenzurowano.

223 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 1, s. 40.

zakładowe, radiowęzły zakładowe oraz „Gazeta Lubuska”. Ponadto wszystkie zakłady pracy zobligowane zostały do opracowania corocznych kompleksowych planów pracy ideowo- wychowawczych, z czego się wywiązywały<sup>224</sup>.

Wśród posunięć o charakterze propagandowym znalazły się i takie, które napiętnowały postawy bierne i niesprzyjające osiągnięciu celów wyznaczonych przez partię. W „Silwaniu” wykorzystywano do tego specjalny kącik ukazujący złą produkcję oraz tych pracowników, którzy się do tego przyczynili<sup>225</sup>. Działalność propagandowa Stilonu była wysoko oceniona przez sekretarza KM PZPR, doceniano sprawne funkcjonowanie gazety zakładowej, której działalność, podobnie jak zakładowego radiowęzła, opierała się na codziennych kontaktach sekretarza KZ z redakcją i uzgodnieniach tematów i treści<sup>226</sup>.

Szczególną „troską” partia otoczyła redakcję gazet zakładowych, dbając o zaopatrywanie ich w prenumeratę prasy partyjnej<sup>227</sup>. Dostępność i poczytność podręczników oraz prasy partyjnej świadczą, iż nie był to odcinek w walce ideologicznej, gdzie zdaniem władz partyjnych, odnoszono znaczące sukcesy. Wśród tytułów, które znajdowały się w kręgu zainteresowania czytelników, a raczej dystrybutora, były: „Trybuna Ludu”, „Gazeta Lubuska”, „Ideologia i Polityka”, „Życie Partii”, „Nowe Drogi”, „Zagadnienia i Materiały”<sup>228</sup>. Za pośrednictwem kiosków oraz własnej prenumeraty Robotnicza Spółdzielnia Wydawnicza „Prasa” na terenie miasta rozprowadziła w 1976 r. 98% średniego nakładu prasy partyjnej, z tego 84% stanowiła prenumerata zakładowa, a pozostałe 16% sprzedaż kioskowa<sup>229</sup>. Proporcje te mogą świadczyć, iż partia, świadoma skali zainteresowania społecznego informacją przekazywaną przez ośrodek władzy i stopniem jego wiarygodności, skupiła się na zorganizowanej formie dystrybucji, która mogłaby ponadto statystycznie poprawić jej wizerunek w tym obszarze.

---

224 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp. , sygn. 1, *Sprawozdanie z działalności KM PZPR w kadencji od 17 X 1975 do 31 X 1977*.

225 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp. , sygn. 22, *Ocena propagandy ekonomiczno-produkcyjnej w wybranych zakładach miasta Gorzowa Wlkp.*

226 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp. , sygn. 1, *Konferencja sprawozdawcza organizacji partyjnej ZWCh „Chemitex – Stilon” z dnia 26 XI 1975 r.*

227 Wśród tytułów najpoczytniejszych: „Trybuna Ludu”, „Polityka”.

228 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp. , sygn. 23.

229 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 20, *Czytelnictwo prasy partyjnej w wybranych zakładach pracy w latach 1976-1977*.

**Tabela 1.** Prenumerata prasy partyjnej w wybranych zakładach pracy Gorzowa Wlkp. w latach 1975- 1977

	Silwana			ZMG			Stilon		
	1975	1976	1977	1975	1976	1977	1975	1976	1977
Gazeta lubuska	14	42	13	14	11	9	32	32	54
Trybuna Ludu	70	43	43	77	62	66	165	161	179
Ideologia i Polityka	6	4	20	3	3	3	30	31	31
Nowe Drogi	6	8	12	12	12	11	5	6	6
Polityka	9	14	11	7	10	7	33	36	36
Zeszyty Teorii Politycznej	2	-	11	3	3	3	-	-	-
Życie Partii	3	8	20	11	11	11	30	30	31
Materiały i Zagadnienia	25	-	20	18	15	18	47	40	-
Problemy Pokoju i Socjalizmu	2	-	1	3	3	3	5	5	5

Źródło: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp. sygn. 18, *Zestawienie stanu czytelnictwa prasy partyjnej w mieście Gorzowie w latach 1975-1976*, s. 30, sygn. 20, *Czytelnictwo prasy partyjnej w wybranych zakładach pracy w latach 1976-1977*, s. 142.

Dostarczana prasa była kolportowana przez KZ „Stilonu” do poszczególnych jednostek zakładowych, dzienniki takie jak „Trybuna Ludu” trafiały do komórek oddziałowych oraz administracji, do administracji kierowane były także; „Życie Partii” i „Polityka”. „Gazeta Lubuska” trafiała do biur wydziałowych, natomiast treści zawarte w pozostałych tytułach przeznaczone były dla nomenklatury partyjnej. W ocenie szeregowych pracowników przedsiębiorstwa „...ten rodzaj agitacji nie był skuteczny z powodu świadomości stanu faktycznego gospodarki i defektów systemowych.”<sup>230</sup>.

Dekada to trudny okres również dla prasy zakładowej. Znajdująca się w szczególnej sytuacji prasa zakładowa znajdowała się w samym centrum wydarzeń. Silna presja aparatu administracyjno-politycznego, lansującego i drobiazgowo egzekwującego strategię „propagandy sukcesu” z jednoczesnym pozorowaniem krytycznego spojrzenia na rzeczywistość, obnażania, tępienia zjawisk i zachowań wypaczających zasady systemu, to codzienność prasy zakładowej. Miejsce w strukturze organizacji przedsiębiorstwa lokowało

<sup>230</sup> Wywiady przeprowadzone z szeregowymi pracownikami ZWCh „Stilon” – dane osobowe dla wiedzy autora.

ją, zgodnie z literą instrukcji Centralnej Rady Związków Zawodowych (dalej: CRZZ), w pionie dyrektora naczelnego przedsiębiorstwa i jemu bezpośrednio podlegała. Jednocześnie, będąc organem samorządu robotniczego i merytorycznie podlegając KZ, prasie zakładowej trudno było podjąć krytykę<sup>231</sup>. Analiza zawartości roczników gazety z lat 1971-1975 i 1977, omawiana przez K. Kunicką oraz T. Kozubę, wykazuje dużą zbieżność danych. Istotne różnice występują w przypadku zagadnień socjalno-bytowych, którym „Stilon Gorzowski” poświęcał mniej uwagi w drugiej połowie lat siedemdziesiątych, a znacznie mocniej eksponował sprawy produkcyjno - ekonomiczne. Stan taki był odzwierciedleniem ewolucji hierarchii wartości problemów w ogólnej polityce państwa drugiej połowy lat siedemdziesiątych, a co za tym idzie, również w praktyce samych przedsiębiorstw.

**Tabela 2.** Tematyka artykułów prasy zakładowej w latach 1971 – 1975 oraz 1977

<b>Tematyka</b>	<b>1971-1975</b>	<b>1977</b>
Produkcyjno-gospodarcza	11	25
Socjalno-bytowa	11	7
Kulturalno- oświatowa	21	19
Sport – rekreacja i turystyka	11	14
Polityka i samorząd	18	21
Pozostałe	22	14

Źródło: K. Kunicka, B. J. Kunicki, H. Szczepański, *Prasa Gorzowska w latach 1945 – 1985*, Gorzów 1987, s. 126.

Od listopada 1980 r. powoli zmienia się tonacja wypowiedzi, dostosowując się do nowej sytuacji w kraju i tym samym przedsiębiorstwa, pojawiają się artykuły rozliczeniowo- roszczeniowe<sup>232</sup>. Ukazuje się również pierwszy gorzowski biuletyn zakładowej organizacji nowego ruchu związkowego „Solidarność Stilonowska” propagujący idee nowego ruchu związkowego, jego założenia programowe, pojawiają się także teksty polityczne.

Mimo powołania do życia Działu Propagandy i Reklamy, brak specjalistów i wykwalifikowanych propagandzistów w Gorzowie, jak i brak długofalowego programu

231 Por.: K. Kunicka, B. J. Kunicki, H. Szczepański, *Prasa Gorzowska w latach 1945-1985*, Gorzów Wlkp.1987, s.122, K. Wachowicz, *Wspomnienia z okazji dwudziestolecia Stilonu Gorzowskiego*, Stilon Gorzowski, nr 3, 1978.

232 K. Kunicka, B. J. Kunicki, H. Szczepański, jak wyżej, s.126 – 129.

w polityce przekazu wizualnego były stałą bolączką KZ<sup>233</sup>. Tym bardziej że ważnym przedsięwzięciem była propaganda masowa, wszelkie jubileusze stawały się pretekstem, pozwalały na eksponowanie treści politycznych, zaangażowanych, mających kształtować pozytywny stosunek odbiorców do prezentowanych zagadnień<sup>234</sup>. U schyłku 1977 pojawiły się głosy dotyczące celowości kontynuowania ówczesnie panującej wersji „propagandy sukcesu”. Chodziło o to, by obok ukazywania w środkach masowego przekazu ewidentnych osiągnięć, więcej uwagi poświęcić wyjaśnianiu trudności, ich źródeł, skutków i działań podejmowanych dla ich wyjaśnienia<sup>235</sup>. Głównym tematem stały się „węzłowe problemy polityki socjalnej”, ale poruszano również inne tematy: opóźnień, nadmiernego rozrastania się administracji, efektywności systemu zarządzania, niskiej jakości ciągników „Ursus” i braku do nich części zamiennych itd.

Kiedy doszło do kryzysu, władza przekonywała, iż wśród zadań ideowo wychowawczych prasy, radia i telewizji szczególne znaczenie ma „...*konsekwentne wspieranie inicjatyw ludzi pracy, umacnianie poczucia ich odpowiedzialności i obowiązku, za sprawy swojego zakładu, za losy kraju*”<sup>236</sup>. Krytyka dziennikarska miała być odtąd adresowana do konkretnych ludzi i instytucji. Zdaniem władzy, tylko w ten sposób można było bez generalizowania i obarczania winą za niepowodzenia całego systemu mobilizować społeczeństwo do pracy i kolejnego wysiłku<sup>237</sup>.

---

233 Por.: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 1, *Konferencja sprawozdawcza organizacji partyjnej ZWCh „Chemitex – Stilon” z dnia 26 XI 1975 r.*, oraz; sygn. 10, *Ocena realizacji zadań w działalności ideowo-kształceniowej i wychowawczej w wybranych zakładach pracy.*

234 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 10, *Ocena realizacji w działalności ideowo-kształceniowej i wychowawczej w wybranych zakładach pracy.*

235 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 598, *Notatka w sprawie spotkań z agitatorami POP*, Spotkanie odbyło się w dniach 29-30.11.1977 r. z lektorem KC i doradcą wicepremiera Markiem Misiakiem; spotkała się grupa kierowniczego aktywu i agitatorów POP z 4 przemysłowych i budowlanych przedsiębiorstw miasta, m. in. z ZWCh „Chemitex – Stilon”.

236 *Spotkanie Edwarda Gierka z przedstawicielami środowisk dziennikarskich*, „Życie Gospodarcze”, nr 6, 10.02.1980, s. 2.

237 Tamże.

## 2.2 Upartyjnienie

O stopniu akceptacji oraz realizacji założeń lansowanych przez władzę decydowała jej zdolność poszerzania strefy wpływów wśród społeczeństwa. Sama akceptacja programu była dla władzy niewystarczająca, daleko bardziej pewną sytuacją było włączenie w nurt aktywnych działań zarówno zwolenników, jak i dotąd niezdecydowanych czy biernych wobec wydarzeń. Dlatego też, by przeprowadzić taki swoisty transfer zadań propagandowych, partia nieustannie rozbudowywała swoje struktury, tworząc aparat nadzorujący i będący pod stałym nadzorem.

Na progu dekady lat siedemdziesiątych pojawiały się wprawdzie głosy, które ostrzegały przed niską jakością merytoryczną i moralną prezentowaną przez wielu kandydatów i członków partii, jednak nie zmieniło to zasadniczo tempa pogoni za jej ilościowym wzrostem. Niestety, dla partii, mimo słów przestrogi artykułowanych przez jej szeregowych członków, dekada upłynęła w atmosferze werbunku, dalekiego od stawianych wymogów i kryteriów<sup>238</sup>. Nieufność do komórek partyjnych zainstalowanych w zakładach pracy, w tym i w Stilonie, nie uległa zmianie. Pogłębiona kolejnymi kryzysami fasadowość instancji spowodowała u schyłku roku 1980 jej defensywną postawę<sup>239</sup>.

Pod koniec 1975 roku działalność partii opierała się na 2690 instancjach I stopnia, 9 POP. W Gorzowie Wlkp. funkcjonowały 3 komitety zakładowe w: Zakładach Mechanicznych „Gorzów”, Zakładach Przemysłu Jedwabniczego „Silwana” i Zakładach Włókien Chemicznych „Chemitex-Stilon”<sup>240</sup>. W największym przedsiębiorstwie regionu, „Stilonie” zatrudniającym w 1975 r. 9746 pracowników, a więc posiadającym potencjalnie największe możliwości oddziaływania, funkcjonowały 2 POP, 28 Oddziałowych Organizacji Partyjnych (dalej: OOP), 109 grup partyjnych z liczbą członków i kandydatów sięgającą 1119 osób. Stanowiło to jednak niezadowalający odsetek upartyjnienia załogi, stanowiącej niespełna 12%. Organizacja partyjna na początku lat siedemdziesiątych liczyła bowiem 1016 członków i kandydatów, tak więc progresja nie była znacząca i nie mogła satysfakcjonować

---

238 Podczas spotkań partyjnych zebrani, informując o coraz niższych wymaganiach stawianych przed kandydatami, alarmowali o nieuchronności negatywnych skutków takiego postępowania; niskiej jakości sposobu funkcjonowania partii i zniechęcenia poprzez to potencjalnych, wartościowych kandydatów do włączenia się w jej szeregi.

239 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 31, *Protokoły z posiedzeń Egzekutywy KM PZPR w Gorzowie Wlkp. Odbity 02.09.1980 r.*

240 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 217, *Rozwój Partii w latach 1972-1975 (materiał rozpatrzony na posiedzeniu BP KC PZPR, s. 91.*

ani KZ, ani instancji wojewódzkiej, która oczekiwała od KZ najliczniejszego przedsiębiorstwa wyników przekraczających średnią krajową. Tym niemniej należy zauważyć, iż jeszcze na przełomie dekad praca partyjna nie była wysoko ceniona przez władze administracyjne przedsiębiorstwa i nie wiązana była z pracą zawodową. Wręcz przeciwnie, wbrew sugestiom i oczekiwaniom KZ podejmowano decyzje, np. personalne, w sposób suwerenny i w pełni niezależny. Na tle obsady kadrowej między dyrekcją zakładu a KZ toczył się ostry konflikt zakończony dopiero zmianami personalnymi na stanowiskach dyrektora i I sekretarza<sup>241</sup>. Dlatego wobec pierwotnego braku wsparcia ze strony administracyjnej proces odzyskiwania i pozyskiwania nowych członków nie był procesem łatwym.

Partia dla pozornego osiągnięcia celu nie stroniła od praktyk manipulacyjnych. W zaleceniach dla KW odnośnie rozwoju i umacniania partii znalazł się m.in. postulat o poszerzaniu grupy robotników o pracowników dotąd zaliczanych do umysłowych, poprzez zmianę klasyfikacji społeczno-zawodowej członków PZPR<sup>242</sup>.

Na koniec czerwca 1976 r. kierownictwo polityczne „Stilonu” sprawowało kontrolę nad organizacją liczącą 1368 członków i kandydatów, co stanowiło średnie upartyjnienie załogi na poziomie 13,6%, 75% stanowili robotnicy, pozostały odsetek pracownicy umysłowi<sup>243</sup>. Progiem satysfakcjonującym w roku 1976 był próg 18%, co stanowiło średnią w skali kraju. W województwie gorzowskim średnia ta wynosiła wówczas 16,4%, zaś w samym Gorzowie 13,6%. Stan ten w następnych latach uległ poprawie, choć i w średnich wielkościach widoczna była progresja<sup>244</sup>. W roku 1977 wśród najdynamiczniej rozwijających się organizacji partyjnych w mieście była m. in. organizacja „Stilonu”, która poszerzyła swoje grono o 246 nowych członków, rekrutowała kolejnych 300, z którymi na początku 1978 rozpoczęto pracę w celu pozyskania w szeregi partii. Rok 1978 zakończył się 70% realizacją zamierzonych przyjęć, co plasowało przedsiębiorstwo na czwartym miejscu wśród miejskich organizacji<sup>245</sup>.

---

241 AP w Zielonej Górze, oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół nr 19*, s. 221-227.

242 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 217, *Rozwój Partii w latach 1972-1975 (materiał rozpatrzone na posiedzeniu BP KC PZPR)*.

243 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 20, *Praca ideowo-wychowawcza załogi ZWCh „Chemitex-Stilon” w Gorzowie*.

244 W roku 1976 wyniósł 13,6%, w 1978 – 18,3%.

245 ZM „G” – 91,3%, GPBP – 87,3%, „Silwana” 75%, Por.: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 25.

**Tabela 3.** Liczba przyjęć członków i kandydatów do zakładowej organizacji partyjnej ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp. w latach 1948-1978

<b>Przyjęcia do partii w latach</b>	<b>Członkowie/kandydaci</b>
Do 1948	47
1949-1953	36
1954-1958	56
1959-1963	186
1964-1968	242
1969-1971	198
1972-1973	83
1974	20/121
1975	-/130
Razem 1119	868/251
1976	266/10
1977	184/62
1978	5/270

Źródło: APG, KZ PZPR ZWCh „Chemitex - Stilon” w Gorzowie Wlkp., sygn. 18, *Sprawozdanie o członkach i kandydatach partii*.

Miejskie władze miejskie za prawidłowy rozwój i umacnianie partii, za jej właściwe rozmieszczenie w zakładzie, niezależnie od aktywu partyjnego, czyniły odpowiedzialnym również kierownictwo administracyjno-gospodarcze zakładu, jak i placówki oświatowo - kulturalne. W tym celu przeprowadzano z członkami dyrekcji rozmowy partyjne i określano konkretne zadania<sup>246</sup>. W 1978 roku ogólna ilość gorzowskich zakładów to 161, w 9 organizacjach zakładowych wskaźnik upartyjnienia nie osiągnął 10%, a w 68 wskaźnik nie przekroczył średniej miejskiej, która wówczas wynosiła 18,3%. Stilon osiągnął poziom 17,7%, przy czym należy zaznaczyć, iż w stosunkowo dużej liczbie tych zakładów upartyjnienie w niewielkim stopniu przekroczyło 10%<sup>247</sup>. W 1979 roku wśród 175 organizacji zakładowych znajdowało się 7, w których wskaźnik upartyjnienia nie sięgał 10%, a wśród 55 nie przekroczył 20%, co stanowiło 34,9% ogółu zakładów pracy. Stilon znalazł się w tej grupie zakładów, które nadal nie mogły uporać się z pokonaniem satysfakcjonującego progu, wielkość upartyjnienia. Wynosiło ono 19,6%<sup>248</sup>.

246 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 1, *Sprawozdanie z działalności KM PZPR w kadencji od 17.X.75 do 31.X.77*.

247 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 25.

248 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 29, *Materiały do oceny pracy nad rozbudową i umacnianiem organizacji partyjnej w Gorzowie w 1979 r.*

**Tabela 4.** Odsetek upartyjnienia w wybranych zakładach pracy Gorzowa Wlkp. w roku 1979

Zakład	Stan zatrudnienia	Przyjęcia	Skreślenia i wydalenia	Stan POP	Upartyjnienia
Stilon	9454	197	113	1853	19,6%
Silwana	2934	53	16	621	21,2%
ZM G.	2347	62	2	663	28,2%
GPBP	2295	82	7	633	27,6%
GKB	2353	51	2	376	16%

Źródło: APG KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 29.

Prawie 50% przyjmowanych w szeregi partii stanowili członkowie ZSMP. Niepokój budził fakt, że wśród młodych ludzi wstępujących w szeregi partii w wieku do lat 29 członkowie ZSMP stanowili tylko niespełna 62%<sup>249</sup>.

**Tabela 5.** Członkowie i kandydaci zakładowej organizacji partyjnej w ZWCh „Stilon” według wieku z czerwca roku 1975 i grudnia 1976, 1978 r.

Wiek	1975	1976	1978
Ogółem /kandydaci	1119	1429/346	1792/345
18-24	149	239/196	302/156
25-29	235	340/95	427/121
30-39	327	417/45	533/57
40-49	292	321/9	351/2
50-59	100	93/1	155/2
60	16	19	24

Źródło: APG, KZ PZPR ZWCh „Chemitex- Stilon” w Gorzowie Wlkp., sygn. 18, *Sprawozdanie o członkach i kandydatach partii*.

Upartyjnienie powyżej 30% wystąpiło w 27 organizacjach zakładowych i instytucjach. W ciągu całego roku 1979 przyjęto do partii 1467 kandydatów ( 534 mniej niż w roku 1978 ), spośród nich 1019 przyjęły zakłady pracy i komitety środowiskowe, co stanowiło 69,5% przyjęć. Starając się o wyższy stan upartyjnienia, organizacje, poszerzając swoje szeregi, jednocześnie dokonywały skreśleń i wydaleń. „Stilon” w 1979 r. przyjął 197 członków, a wydalil 113 osób<sup>250</sup>. Ponad połowa wszystkich skreśleń i wydaleń w mieście przypadała

249 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn.1, *Konferencja sprawozdawcza organizacji partyjnej ZWCh „Chemitex – Stilon” z dnia 26 XI 1975 r.*

250 Por.: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 29, *Materiały do oceny pracy nad rozbudową i*

na organizacje partyjne w GPBP i ZWCh „Chemitex – Stilon”, głównymi przyczynami skreśleń i wydaleń była bierna postawa, zaniedbywanie podstawowych obowiązków statutowych, nadużywanie alkoholu, niewłaściwe zachowanie w miejscach publicznych, niepobieranie przeniesień<sup>251</sup>. Powody, dla których dokonywano selekcji, były niemal analogiczne do tych z początku dekady.

Jakość merytoryczna i poziom moralny bez wątpienia miały wpływ na proces, który jednocześnie przebiegał w organizacji partyjnej. Wraz z werbunkiem dokonywano jednocześnie skreśleń dotychczasowych członków lub kandydatów. Największa fluktuacja występowała wśród pracowników umysłowych, wśród przyczyn natomiast najczęściej spotykane były zarzuty o charakterze kryminalnym i moralnym, stanowiące ponad 50% skreśleń.

**Tabela 6.** Przyczyny wydaleń i skreśleń oraz status skreślonych z listy członków organizacji partyjnej w ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp. w 1970 r.<sup>252</sup>

100% ( 155 os. )	Przyczyny wydaleń i skreśleń
49%	Kradzież, łapownictwo ( 76 os.)
20%	Niemoralne postępowanie i pijaństwo ( 31 os.)
6,5%	Klerykalizm oraz „dwulicowość” ( 10 os.)
5,8%	Oszczercstwa i łamanie dyscypliny partyjnej ( 9 os.)
1,9%	Wykorzystywanie stanowisk dla osiągnięcia korzyści materialnych ( 3 os.)
1,3%	Spowodowanie strat materialnych, nadużycia władzy ( 2 os. )
15,5%	Inne ( 24 os. )
Pracownicy umysłowi	60% ( 91 os.)
Robotnicy	4,5% ( 7 os. )
Chłopi	0,7% ( 3 os. )

Źródło: APZG, oddział w Wilkowie, KW PZPR w Zielonej Górze, sygn. 325, *Wojewódzka Komisja Kontroli Partyjnej, Sprawozdanie z działalności w 1970 r.*, s. 96.

umocnieniem organizacji partyjnej w Gorzowie w 1979 r.

251 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 1, *Sprawozdanie z działalności KM PZPR w kadencji od 17 X 1975 do 31 X 1977.*

252 Ilość skreśleń i wydaleń wzrosła sześciokrotnie w roku 1970 w stosunku do analogicznego okresu z roku poprzedniego, por.: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 48, *Materiały do oceny pracy nad rozbudową i umacnianiem organizacji partyjnej w Gorzowie Wlkp. za I półrocze 1979 r.*

W 1980 r. Miejska organizacja partyjna w Gorzowie Wlkp. liczyła 12.275 osób z 2369 kandydatami (19,3%), działającymi w 193 POP, 180 OOP, 372 gr. partyjnych, 5 KZ i 176 zakładowych organizacjach partyjnych<sup>253</sup>. Dopiero u schyłku roku 1980 „Stilonowi” udało się przekroczyć średnią upartyjnięcia załogi w kraju, która wynosiła wówczas 20%.

**Tabela 7.** Stan zatrudnienia, ilość POP i wielkość upartyjnięcia w wybranych zakładach Gorzowa Wlkp. w 1980 r.

Zakład	Stan zatrudnienia	POP	Upartyjnięcie
Stilon	9225	1981	20,5%
Silwana	3002	645	21,5%
ZM G.	2293	677	29,5%
GPBP	1977	622	31,5%
GKB	2301	387	16,8%

Źródło: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 31.

Czas nadchodzącej „odnowy”, w okresie której członkowie partii mieli znaleźć się w głębokiej defensywie, a zaufanie do instancji partyjnych, jak i dyrekcji zakładów, zostało oficjalnie podważone, co spowodowało dezorganizację działań instancji partyjnych<sup>254</sup>. Jednak w stosunkowo krótkim okresie czasu partia zaczęła się konsolidować, wobec atmosfery pewnego zagrożenia zobowiązano wszystkie organizacje partyjne do rozmów indywidualnych z członkami i kandydatami w celu wzmocnienia i pozbycia się „elementów niewłaściwych”<sup>255</sup>. Podczas rozmów partyjnych, dyskusji dochodziło do polaryzacji postaw członków partii i odejścia tych, którzy nie zgadzali się z linią partii. Pozwalało to na ustanowienie wewnętrznej dyscypliny i porządku w szeregach partii<sup>256</sup>. Pomimo działań niepokój i obawy budziła sytuacja w POP. Obawiano się, że w wypadku gotowości strajkowej 90% członków partii będzie brało w nich udział. Za taką sytuację winiono min. kierownictwo zakładów<sup>257</sup>, co świadczy o niezrozumieniu sytuacji gospodarczej, społecznej i politycznej.

253 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 30, *Informacja o umacnianiu i rozwoju miejskiej organizacji partyjnej w pierwszym kwartale 1980 r.*

254 Por.: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 31, *Materiały do oceny pracy nad rozbudową i umacnianiem szeregów miejskiej organizacji partyjnej w Gorzowie za I półrocze 1980 r. stan na 30.06, Protokół nr 23/80 z posiedzenia Egzekutywy KM PZPR w Gorzowie odbyty w dniu 05.09.80 r.*

255 Por.: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 32, *Prot. Nr 42/81 z posiedzenia Egzekutywy KM PZPR w Gorzowie Wlkp. odbytej w dniu 24.03.81, Uchwała Egzekutywy KM PZPR w Gorzowie w sprawie założeń polityczno-organizacyjnych i rozmów indywidualnych z członkami i kandydatami partii.*

256 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 592, *Plan działań polityczno-organizacyjnych po VII Plenum KC PZPR.*

257 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 32, *Protokół nr 42/81 z posiedzenia Egzekutywy KM PZPR w Gorzowie Wlkp. odbytej w dniu 24.03.1981 r.*

Równocześnie, mimo groźnej sytuacji, partia starała się zająć stanowisko koncyliacyjne, udzielając pomocy organizacyjnej i programowej dla formujących się zakładowych komitetów założycielskich nowych związków zawodowych, popierając przydział lokali, odbywając wspólne spotkania, nawiązując bliższe kontakty<sup>258</sup>. W tym czasie ulega zmianie definicja roli przedsiębiorstwa, które wprawdzie nadal postrzegane jest jako podstawowe forum rozwoju socjalistycznej demokracji, ale wolne od dominującej roli partii, co dla jej interesów *de facto* stanowi śmiertelne zagrożenie. W chwili usamodzielnienia przedsiębiorstwa w myśl Ustawy o przedsiębiorstwie ze września 1981 roku istniała groźba realizacji jego biznesowych interesów kosztem realizacji interesów ogólnospołecznych. Bez zmian systemowych nie było to jednak możliwe<sup>259</sup>. Mimo takiego ryzyka postulowano, by obecność organizacji partyjnej w przedsiębiorstwie była wypadkową rywalizacji i wyboru, a nie następowała z mocy prawa<sup>260</sup>.

Tego typu „kłopotów” nie miały ZM „Gorzów” czy Gorzowskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego, które odznaczały się najwyższym stopniem upartyjnienia w Gorzowie sięgającym lub przekraczającym 30%, a bazującym na załodze niemal pięciokrotnie mniejszej liczebnie od załogi „Stilonu”. Na tle „osiągnięć” pozostałych miejskich przedsiębiorstw „Stilon” nie prezentował przodującej siły. Wprawdzie nie zawsze stopień upartyjnienia oddawał siłę samej organizacji. Jednak trudno nie dostrzec naciągania w tezie postawionej na jednej z narad społeczno-gospodarczych przez I sekretarza KZ ZPJ „Silwana”. Dowodził on, że upartyjnienie „...wplywa na atmosferę wśród załogi, a nawet na jakość produktów finalnych”<sup>261</sup>. Stąd w przedsiębiorstwach, w których upartyjnienie było niższe niż 20%, zalecano stworzyć grupy przodujących bezpartyjnych i otoczyć opieką najlepszych aktywistów partyjnych oraz pogłębić tematykę wiedzy o partii<sup>262</sup>. Kolejnym krokiem było powołanie w większych zakładach punktów odczytowych, a odczytami lektorów KC i KW obejmowano kadrę nomenklaturową. Przyjęto zasadę, iż osoby pełniące kierownicze funkcje musiały być poddane sukcesywnym szkoleniom na dwuletnich studiach

---

258 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 32, *Zadania miejskiej organizacji partyjnej po VI Plenum KC przyjęty przez KM PZPR w dniu 22 października 1980 r.*

259 Obowiązujące wskaźniki nadal uchwalano poza przedsiębiorstwem.

260 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 1777, *Miejsce i rola organizacji politycznej w przedsiębiorstwie wg Instytutu Nauk Politycznych przy UW*, Rozmowa przeprowadzona w grudniu 1980 roku.

261 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 236, *Protokół z odbytej narady aktywu społeczno-gospodarczego w Gorzowie 24.10.1977 r.*, s. 12.

262 W pierwszym półroczu 1979 roku był to nadal wysoki odsetek, sięgający 41,3% zakładów pracy.

Wieczorowego Uniwersytetu Marksizmu i Leninizmu<sup>263</sup>. Gorzowska organizacja borykała się jednak z problemami lokalowymi, gabinetami szkoleniowymi POP dysponowały jedynie ZM „Gorzów” i „Stilon”, gdzie gabinet szkoleniowo-metodyczny oddano do dyspozycji WUML na wniosek KZ w czerwcu 1973 roku<sup>264</sup>. Niektóre zajęcia odbywały się w systemie kursowym. Między innymi GPBP i Stilon były organizatorami kursów wyjazdowych, na których sekretarze POP, OOP i aktywiści byli szkoleni z zakresu wiedzy o partii<sup>265</sup>.

W 1978 roku we wszystkich zakładach produkcyjnych zorganizowano narady z inicjatywy wojewódzkiej organizacji politycznej. Narady średniego dozoru technicznego, w tym głównie mistrzów, skupiały się na omówieniu społeczno-gospodarczych i ideowo-wychowawczych przedsięwzięć zapewniających realizację zadań stawianych przez II Krajową Konferencję PZPR. Zadania kadry kierowniczej przedsiębiorstw i jednostek nadrzędnych wynikające z postanowień konferencji omawiane były w trakcie rozmów indywidualnych, prowadzonych zgodnie z nomenklaturą stanowisk w określonych instancjach partyjnych<sup>266</sup>.

Programy rozbudowy partii przyjęte przez egzekutywę KW PZPR opracowane zostały wcześniej przez organizacje partyjne stopnia podstawowego. Zatwierdzono je na konferencjach i zebraniach sprawozdawczo-wyborczych. Egzekutywa i sekretariat KW, instancje stopnia podstawowego, KZ i większość POP przynajmniej raz w kwartale omawiały problemy rozwoju partii. Działalność w tym zakresie kontrolowana była na bieżąco przez zespoły i komisje instancji skupiającej liczne grupy aktywu. Do ich zadań należało utrzymywanie bieżącego, nieformalnego i indywidualnego kontaktu z określoną grupą (2-3 osób), przyszłych kandydatów na członków partii, dokonywanie ocen ich postaw, aktywności, efektów w nauce i pracy zawodowej, a często – w konsekwencji – udzielenie rekomendacji na członka partii. W większych zakładach pracy, takich jak „Stilon”, powoływany był aktyw bezpartyjny, objęty odrębnym szkoleniem. Po przygotowaniu wyłaniano kandydatów do PZPR. Aktyw bezpartyjny typowano w drodze rozmów indywidualnych. Powszechnie stosowano formę rozmów indywidualnych z bezpartyjnymi, którzy dla partii, z różnych względów – nie tylko statystycznych, wydawali się cennym

---

263 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 1, *Sprawozdanie z działalności KM PZPR w kadencji od 17 X 1975 do 31 X 1977*.

264 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 20, *Praca ideowo-wychowawcza wśród załogi ZWCh „Chemitex-Stilon” w Gorzowie Wlkp.*

265 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 25, s. 86-87.

266 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 218, s. 10.

nabytkiem<sup>267</sup>. Prowadzili je członkowie egzekutywy POP/OOP lub zespoły aktywu powołane do pracy z bezpartyjnymi. Rozmowy te miały często charakter nieformalny, dotyczyły spraw związanych z pracą zawodową, życiem zakładu i środowiska oraz problemów osobistych przyszłych kandydatów PZPR. Organizacje partyjne praktykowały odbywanie rozmów partyjnych ze wszystkimi nowo przyjętymi do pracy w danym zakładzie. Pozwalało to na aktualizowanie oceny sytuacji politycznej w poszczególnych środowiskach oraz określenie perspektywy rozbudowy organizacji partyjnej<sup>268</sup>. W świetle dokumentów bezpośrednią rezerwą partii stanowił bezpartyjny aktyw społeczny i zawodowy<sup>269</sup>. W instancjach i organizacjach partyjnych na bieżąco aktualizowano imienne wykazy bezpartyjnego aktywu obejmujące przede wszystkim środowiska, w których zdynamizowanie przyjęć do partii było szczególnie pożądane. Opinie polecające wydawane były przez członków partii znających kandydata przynajmniej 2 lata. Członkowie polecający uczestniczyli w zebraniach, gdy rozpatrywane były sprawy przyjęć do partii osób polecających. Poza opiniami polecającymi zasięgano opinii o pracy wstępującego do partii od mistrzów, kierowników oddziałów i organizacji ZMS (jeśli do partii przyjmowany był członek ZMS). O przyjęciu do partii danego kandydata informowała prasa zakładowa. W „Stilonie” publikowano wykaz przyjętych kandydatów wraz z nazwiskami rekomendujących, ponadto wprowadzono zeszyt stażu kandydackiego, zeszyt ten służyć miał bieżącej kontroli obecności kandydata na zebraniach, szkoleniach i konsultacjach. Podanie do publicznej wiadomości informacji o przyjęciu w poczet członków partii pozwalało na wzmocnienie kontroli prowadzonej także przez współpracowników. Wręczenie legitymacji wieńczące staż kandydata odbywało się na ogólnych zebraniach OOP w sposób uroczysty<sup>270</sup>.

Na podstawie kontroli przeprowadzonej w trzech gorzowskich zakładach, w tym również w „Stilonie”, wyciągnięto wnioski, które nie były pochlebne dla tych organizacji partyjnych. Okazało się, że praca KZ jest nieskoordynowana, rekomendacje są nadawane na zasadzie koleżeństwa i przyjaźni, co owocuje brakiem odpowiedzialności i kontroli nad kandydatami. Na niezadowalającym poziomie był udział członków partii z kierownictwa

---

267 Pozycja w środowisku, autorytet, bądź wyróżniający się stosunek do obowiązków zawodowych były argumentami najczęściej przemawiającymi za podjęciem próby werbunku w szeregi partii.

268 Por.: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 49, *Informacja o przebiegu szkolenia partyjnego w KM PZPR w Gorzowie Wlkp. za okres od września 1979 do lutego 1980*, s. 2-7.

269 W rzeczywistości rezerwa kadrowa tworzona była w wielu wypadkach dla potrzeb sprawozdawczości oraz spełnienia wymogów stawianych przez instancje nadrzędne.

270 APG, KZ PZPR ZWCh „Chemitex – Stilon” w Gorzowie Wlkp., sygn. 13, *Protokół z przeprowadzonej kontroli POP – Wydz. Mechanika przez Zakładową Komisję Rewizyjną w dniu 25.03.1976 r.*

i średniego dozoru w pracy nad pozyskiwaniem kandydatów, ponadto wykazano brak pełnej pracy z kandydatami, rzadkie konsultacje, brak podręczników i odpowiedniego nacisku na przekaz ideologii marksistowskiej<sup>271</sup>. Zarówno przebieg procesów rekrutacyjnych, jak i sam stosunek rekrutowanych do obowiązków związanych z członkostwem w organizacji partyjnej niepokoił nadrzędne instancje partyjne, które, diagnozując przyczyny tego stanu rzeczy, zarazem próbowaly im zaradzić.

Z punktu widzenia partii problemy właściwego prowadzenia kandydata wynikały m.in. z powodu zbyt małej liczby opiekunów oraz wystawianych przez nich rekomendacji dla większej ilości kandydatów, co niewątpliwie utrudniało pracę indywidualną i właściwy przebieg stażu<sup>272</sup>. Proponowano wówczas rozwiązania o zróżnicowanym znaczeniu; od nadania odpowiedniej rangi rekomendacji, tj. jej podniesienia i wyciągnięcia wniosków wobec rekomendujących, po wnikliwą charakterystykę "ideowo-polityczną" i zawodową samych kandydatów gwarantującą ich odpowiednie zaangażowanie. Brak zainteresowania zarzucano również rekomendującym. Grupowi partyjni nie interesowali się w odpowiednim stopniu przebiegiem stażu kandydackiego, nieregularnie także uczęszczali na zebrania<sup>273</sup>. Nie inaczej przedstawiał się stosunek do obowiązku szkoleniowego, który był jaskrawo lekceważący i obnażał brak dyscypliny, słuchacze nie przejawiali zainteresowania tematyką zajęć, chętnie natomiast wybierali szkolenia zawodowe dzięki którym dokonywane były przeszerogowania grupowe. Wobec niskiej frekwencji szkolenia zawodowe zaliczano do szkoleń partyjnych, co nie pozostawało bez wpływu na sprawozdania i statystyki, które służyły ocenie działalności organizacji partyjnej<sup>274</sup>. Członkowie instancji wojewódzkiej, świadomi stanu faktycznego: niskiego stanu upartyjnienia i braku realnego zainteresowania czynnym udziałem w strukturach partyjnych pracowników przedsiębiorstwa, zalecali, by odpowiednio i o wiele właściwiej rozmieszczać członków partii w poszczególnych wydziałach zakładów, tak by: *„...członkowie partii byli odpowiednio liczeni w kluczowych zawodach „Stilonu”*<sup>275</sup>. Partia nie mogła sobie pozwolić, by tak ważne przedsiębiorstwo

---

271 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 17, *Ocena pracy z kandydatami w trzech KZ PZPR ZWCh „Chemitex-Stilon”, „Silwana” i ZM „G”*.

272 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp. sygn. 24, *Protokół nr14/78 sporządzony na posiedzeniu Egzekutywy KM PZPR w dniu 26.06.1978 r.*

273 AP w Zielonej Górze, Oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Sprawozdanie Komisji Statutowo-Organizacyjnej z przeprowadzonej kontroli na organizacjach partyjnych przy wydziałach PP, ZM, PW.*

274 AP w Zielonej Górze, oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Prot. Nr 56/70 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR z udziałem sekretarzy OOP odbytego w dniu 3 VI 1970 r.*

275 AP w Zielonej Górze, oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół nr 19*, s. 232.

dla miasta i regionu odznaczało się niskim poziomem upartyjnienia, dlatego też próbowano w sposób bezpośredni zaangażować osoby bezpartyjne w cykl edukacji partyjnej organizowanej w przedsiębiorstwie. Powszechnie praktykowano zapraszanie bezpartyjnych, potencjalnych kandydatów, na otwarte zebrania partyjne, niektóre posiedzenia instancji terenowych, spotkania i narady. Włączano ich do udziału w różnych formach szkolenia partyjnego organizowanego przez POP i instancje terenowe, dwie filie Wieczorowego Uniwersytetu Marksizmu – Leninizmu (KM PZPR i KZ ZWCh „Chemitex-Stilon”) oraz zespoły wiedzy o partii. Szkolenia te POP czy też OOP świadomie wykorzystywały jako formę wstępnego przygotowania bezpartyjnych do wstąpienia w szeregi kandydatów PZPR. Całość edukacji politycznej realizowano poprzez kształcenie w formach szkoleń dla kandydatów, szkoleń powszechnych na poziomie średnim, szkoleń środowiskowych Szkół Aktywu Partyjnego (dalej: SAP) <sup>276</sup>, oraz WUML. Przy czym WUML traktowany był jako forma przygotowania kadry nomenklaturowej i wykładowców, ale jej słuchaczami niejednokrotnie byli mistrzowie i brygadziści. Zajęcia prowadzone były przez wykładowców, którzy nie zawsze legitymowali się wyższym wykształceniem, posiadając wykształcenie średnie wykazywali się natomiast doświadczeniem i uznaniem długoletnio prowadzonych szkoleń partyjnych<sup>277</sup>. Ciekawe wyniki co do stosunku wobec tego typu form szkolenia i nauki przyniosła ankieta przeprowadzona wśród 300 respondentów w roku szkoleniowym 1979/1980. Spośród ankietowanych 58% posiadało wykształcenie średnie i zasadnicze, pozostała część wyższe, najwięcej, bo 114 rekrutowanych osób pochodziło z przemysłu. Otóż 22% słuchaczy nie wiedziało, kto faktycznie skierował je na WUML, odbyło się to zatem z pominięciem POP, która, podobnie jak dyrekcja zakładu, nie przejawiała dużego zainteresowania przebiegiem szkolenia. 47% respondentów sygnalizowało wręcz obojętny stosunek dyrekcji zakładu wobec studiujących, równie obojętny stosunek do wykładów przejawiał znacznie mniejszy odsetek słuchaczy (12-13%), który traktował WUML jako obowiązek narzucony. Znaczna większość, stanowiąca 76% słuchaczy, odczuwała jednak potrzebę poszerzenia swojej wiedzy i, jak wskazują wielkości statystyczne, dotyczyło to przede wszystkim wiedzy z zakresu ekonomii, ekonomii politycznej i polityki społeczno - gospodarczej PRL. Pozostali motywowani byli potrzebą podniesienia własnego

---

276 SAP miały możliwość dotarcia do wszystkich członków partii, jak i najszerszego grona osób spoza partii.

277 W świetle dostępnych dokumentów nie można jednoznacznie określić poziomu wykształcenia wykładowców, jednak większość spośród nich posiadało wykształcenie wyższe (często humanistyczne), pozostali średnie oraz ukończone WUML i szkolenia w KM i P.

prestżu w środowisku czy też awansu zawodowego<sup>278</sup>. Dlatego motywy aktywności w obszarze dokształcania partyjnego były zróżnicowane i nie wynikały wyłącznie z pobudek ideologicznych<sup>279</sup>. Stosunek zakładów pracy do studiujących też nie był jednoznaczny i nie wskazywał na bezwarunkową akceptację tego rodzaju zaangażowania pracowników, zwłaszcza że szkolenia partyjne niejednokrotnie odbywały się w godzinach pracy, co uniemożliwiało wypełnienie obowiązków wynikających ze stosunku pracy. Tym bardziej wśród wyróżniających się organizacji partyjnych, w zakresie szkolenia kandydatów jak i członków, niemal zawsze znajdował się „Stilon”<sup>280</sup>.

KZ na bieżąco informowane były przez poszczególne POP i OOP o zmianach dotyczących przemieszczeń wewnątrz przedsiębiorstw; skreśleń, udzielanych kar partyjnych i osób przybyłych z innych organizacji<sup>281</sup>. Działalność KZ, oraz POP i OOP kontrolowana była przez Miejską Komisję Rewizyjną. Kontrola ta obejmowała: prowadzenie ewidencji członków i kandydatów partii, opracowanie i realizację planów pracy, realizację instrukcji sekretariatu KC, sprawy związane z opłacaniem składek partyjnych, zabezpieczenie dokumentacji partyjnej, prowadzenie szkoleń partyjnych, regularność zebrań i frekwencji na zebraniach i szkoleniach<sup>282</sup>. Miejska Komisja Kontroli Partyjnej przeprowadzająca kontrolę w największych organizacjach partyjnych w mieście, m.in. w „Stilonie”, ustalała, którzy kandydaci i członkowie zostali ukarani przez administrację zakładów, czy kary były konsultowane z KZ, czy ten zajmował stanowisko, a jeśli tak, to jakie<sup>283</sup>.

Problemy poruszane na posiedzeniach plenarnych KZ i egzekutywy dotyczyły najczęściej tematów wewnątrzpartyjnych, ale i ideologiczno-wychowawczych,

---

278 APG, Wojewódzki Ośrodek Kształcenia Ideologicznego, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 592, *Wykaz zakładów objętych edukacją ekonomiczną*.

279 Często były one wynikiem presji środowiskowej, wywieranej przez najbliższych współpracowników – członków partii, przełożonych należących do nomenklatury.

280 Wśród tematów realizowanych na szkoleniach w roku 1975 przez poszczególne zespoły najpopularniejsze były te dotyczące wybranych problemów polityki gospodarczej PRL, pozostałe dotyczyły moralności socjalistycznej, wiedzy o partii czy problemów międzynarodowych. Średnia frekwencja na szkoleniach wynosiła 76%-82%, w zależności od składu socjalnego OOP. W czasie szkoleń przedkładano także aktualne informacje o wydarzeniach politycznych i gospodarczych w kraju.

281 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 28, *Materiały do pracy nad rozbudową i umacnianiem organizacji partyjnej w Gorzowie Wlkp. Za I pół. 1979*, Zmiany i uzupełnienia powinny być wnoszone na bieżąco do „Spisu członków i kandydatów PZPR”. O wszystkich zmianach w danych ewidencyjnych członków i kandydatów POP, KZ był informowany w ciągu 3 dni, por.: APG, KZ PZPR ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp., sygn. 14, *Protokół z kontroli OOP PJ II Brygada „C”*, Gorzów 17.03.1978.

282 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 1, *Sprawozdanie z działalności KM PZPR w kadencji od 17 X 1975 do 31 X 1977*.

283 Kontrola obejmująca rok 1975 do IV 1976 stwierdziła brak reakcji ze strony KZ wobec ukaranych ( spośród 148 osób ukarano tylko 7), podobne wnioski płyną z sprawozdania MKKP za okres kadencji 1975-1977, por.: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 50.

ekonomicznych, inwestycyjnych i socjalno-bytowych. W roku 1975 na 10 planowanych posiedzeń plenarnych odbyło się 13, a omówiono na nich 23 zagadnienia. Egzekutywa KZ na planowanych 20 posiedzeń zebrała się 26 razy, w tym 6 razy w połączeniu z egzekutywą POP/OOP i omówiła 49 zagadnień. Odbyło się 10 narad z sekretarzami POP/OOP oraz 5 narad aktywu społeczno-gospodarczego z udziałem sekretarzy POP/OOP. Tematy poruszane na spotkaniach dotyczyły m. in.; umacniania szeregów partyjnych pod względem jakości i ilości, oceny działalności grup partyjnych, oceny pracy POP/OOP z kandydatami do PZPR i aktywem bezpartyjnym, oceny stopnia realizacji programu wzmocnienia działalności partii w środowisku robotniczym, oceny organizacji młodzieżowych, oceny przebiegu szkoleń partyjnych POP/OOP i WUML, aktualnej postawy i miejsca w życiu społeczno- politycznym i zawodowym osób skreślonych z PZPR, oceny realizacji uchwał własnych i innych instancji przez zakładową organizację partyjną.

Do pracy z bezpartyjnymi typowane były osoby niebudzące podejrzeń co do właściwego zaangażowania, z dłuższym doświadczeniem w podobnych kontaktach. Najczęściej tzw. aktyw partyjny rekrutowany był spośród mistrzów i przodowników pracy. Ale nawet wówczas, kiedy dokonywano selekcji, wymagano od wszystkich członków partii agitacji, umiejętności przekonywania o słuszności obranej drogi, jednak bez pacyfikowania poglądów przeciwnych i uznanych za wrogie. Normatywnie, a może pozornie zakładano, że członek partii musiał posiadać umiejętność organizacji „zgranego i oddanego kolektywu”. Miał obowiązek „wsluchiwanie się” w głosy środowiska i „umiejętnie kształtować jego nastroje”<sup>284</sup>.

## 2.3 Agitacja

Ważnym pomostem między POP a instancją miejską, zabezpieczającą potrzebę bieżącej informacji, był agitator<sup>285</sup>. Agitator pełnił funkcję uzupełniającą wobec aktywistów i lektorów tworzących tzw. kadrę frontu ideologicznego. Agitatorzy byli interpretatorami bieżących wydarzeń politycznych, gospodarczych i społecznych, kształtowali opinie i nastroje, wpływali na postawy członków partii. Byli doskonałym instrumentem na rzecz partyjnego wyjaśniania zjawisk zachodzących w produkcji, lektorzy agitatorzy, w większości

<sup>284</sup> Tamże, s. 47–48.

<sup>285</sup> Agitator stanowił formalną funkcję z określonymi zadaniami i obszarem działania, choć w praktyce trudno było rozdzielić zakres działania, który był zbieżny i uzupełniający wobec lektorów i aktywistów partyjnych.

o dłuższym stażu w swoim codziennym oddziaływaniu, wpływali na opinię współpracowników, na stopień ich uświadomienia oraz ich zaangażowanie. W „Stilonie” początkowo przyjęto łączną funkcję agitatora, lektora i wykładowcy, dążono jednak, by rozdzielić funkcję ze względu na zróżnicowane zadania. Ponadto dla podniesienia jakości i efektywności działań zmieniono zasadę 1 POP lub OOP – 1 agitator, na jednego agitatora – 20 członków i kandydatów<sup>286</sup>.

Jednym z podstawowych zadań pracy agitatorów było utrwalanie przekonań związanych z ideologią partii oraz podejmowanie wysiłków zmierzających do zmiany przekonań i postaw obojętnych wobec ówczesnej rzeczywistości. Zasadniczym celem stawianym funkcji było zapewnienie szybkiego przepływu informacji o decyzjach i dyrektywach partii do szerokich rzesz partyjnych. Ponadto lektorzy i agitatorzy byli dla instancji partyjnej dobrym źródłem wiedzy o nastrojach wśród załóg zakładów, przekazywali informacje o nastrojach i odgłosach dotyczących wydarzeń politycznych i społeczno - gospodarczych w kraju. Jednak w tym zakresie system funkcjonowania był dla instancji partyjnej niezadowolający<sup>287</sup>. Przedsiębiorstwa będące mikrospołecznością odzwierciedlały mechanizmy zależności i, w rzeczywistości, wywierały wpływ na oblicze społeczeństwa, a więc zasięgiem swojego działania agitatorzy obejmowali zarówno członków partii i bezpartyjnych w miejscu pracy, jak i zamieszkania.

W ocenie partii ważnym ogniwem realizacji ideowo-wychowawczego oddziaływania w zakładach pracy, a nie w pełni wykorzystywanym, byli mistrzowie. Jedynym przedsiębiorstwem legitymizującym się poważnymi osiągnięciami w tym obszarze był „Stilon”, gdzie rolę organizatora pracy z mistrzami prowadziła Rada Mistrzów, wykorzystując w tym celu narady produkcyjne i zebrania partyjne<sup>288</sup>. Uwadze partii nie umknęło także kino, którego rola w kształtowaniu świadomości społecznej systematycznie wzrastała. Zespół kin gorzowskich dużą uwagę przykładał do pracy z tzw. „widzem robotniczym”. Formą zainteresowania stały się tzw. „premiery robotnicze” organizowane dla takich zakładów jak „Chemitex –Stilon”, ZPJ „Silwana”, GPBP czy Gorzowski Kombinat

---

286 Por.: APG, WOKI KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 592, *Informacja o realizacji uchwały sekretariatu KC PZPR z dnia 26 sierpnia 1977r. w sprawie agitacyjnej działalności partii w woj. gorzowskim*, oraz; sygn. 596, *Uzupełnienie systemu pracy z lektorami agitatorami POP (ustalenia sekretariatu KW PZPR w Gorzowie Wlkp. 19 IX 1977 r.)*.

287 APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 28, *Protokół nr 14/78 sporządzony na posiedzeniu Egzekutywy KM PZPR w dniu 26.06.1978 r.*

288 APG, KM PZPR w Gorzowie, sygn. 10, s. 136.

Budowlany (dalej: GKB). Ważnym elementem stanowiącym obowiązkowy i integralny punkt projekcji<sup>289</sup> była kronika filmowa, która na bieżąco informowała i interpretowała wydarzenia polityczne, gospodarcze i społeczne, w kraju i na świecie. Ponadto znaczący odsetek projekcji stanowiły dokumenty, które w swojej treści przemycaly pożądane przez partie wartości<sup>290</sup>.

W „Stilonie” z okazji inauguracji roku oświaty politycznej organizowano narady aktywu ideologicznego z udziałem przedstawicieli kierownictwa KW, poświęcane ówczesnej sytuacji społeczno-gospodarczej i określeniu zadań w pracy ideowo-wychowawczej w zakładach pracy. Odpowiedzialnymi za organizację i przebieg były Wydział Ekonomiczny KW oraz KZ „Stilon”.

Wraz z narastającymi problemami gospodarczymi władze polityczne województwa i miasta zintensyfikowały działania pacyfikujące oddolną inicjatywę. Na posiedzeniach egzekutywy KZ i POP przynajmniej raz w miesiącu dokonywano wnikliwej oceny atmosfery społeczno-politycznej wśród załóg, którą przekazywano instancjom zwierzchnim.

Rozszerzano i intensyfikowano edukację ekonomiczną z „właściwą” interpretacją zjawisk zachodzących w życiu gospodarczym i politycznym kraju. Starano się uatrakcyjnić i rozwijać współzawodnictwo w pracy. Rozwinięto działania propagandowe. KZ i POP zintensyfikowały swoje inspiratorskie i kontrolne funkcje wobec administracji państwowej i gospodarczej.

WUML, rozwijając swoją działalność, poszerzał ofertę edukacyjną dla zwiększającej się liczby swoich słuchaczy, powołał dwa zespoły katedr przedmiotowych: polityki społeczno-gospodarczej PRL i podstaw marksizmu-leninizmu. W 1979/1980 były już 4 katedry: ogólnofilozoficzna, społeczno-gospodarcza, historii ruchu robotniczego, teorii i praktyki propagandy wraz z metodyką kształcenia politycznego<sup>291</sup>. Mimo uatrakcyjnienia przekazu w ocenie KM „...w przypadku większego zainteresowania ze strony KZ WUML mogło szczyścić się znacznie większą ilością absolwentów”<sup>292</sup>. Ponadto dla podniesienia poziomu intelektualnego słuchaczy organizowano także odczyty gości zapraszanych z ośrodków akademickich. Przy „Chemitex-Stilon” powołano do życia roczne Studium

---

289 Niezależnie czy była to tzw. premiera robotnicza, czy projekcja powszechna.

290 Tamże, s. 59.

291 Por.: APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 595, *Plan działania WOKI PZPR w Gorzowie Wlkp. na listopad-grudzień 1976 r.*, oraz, sygn. 592, *Wykaz zakładów objętych edukacją ekonomiczną*.

292 Por.: APG, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 18, *Protokół nr 24/76 z posiedzenia Egzekutywy KM PZPR odbytego w dniu 15.06.1976; Ocena szkolenia partyjnego w roku szkoleniowym 75/76*, „Stilon”. – uczestniczących 40 os., w tym 15 os. z „Silwany”, szkolenie ukończyło 17 os., 4 os. z „Silwany”.

Wiedzy Społeczno-Politycznej dla aktywu robotniczego.

W ramach realizacji programu edukacji ekonomicznej, funkcjonującego od 1977 roku, zorganizowano sesje, m.in. na temat: *„Kierownicza rola partii w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego woj. gorzowskiego”*, wszystkie zespoły słuchaczy podjęły temat *„Polityka gospodarcza i społeczna realizowana na przestrzeni lat 1945 – 1979”*. POP i zakłady pracy coraz więcej uwagi poświęcały edukacji ekonomicznej załóg, doceniając potrzebę ciągłego kształcenia<sup>293</sup>, „właściwego” interpretowania zjawisk gospodarczych i spraw ekonomicznych. Edukacją ekonomiczną objęto całą kadrę kierowniczą, aktyw zakładu, średni i niższy dozór techniczny, mistrzów, majstrów. Wiele zakładów tematykę z tego zakresu wprowadziło do wszystkich kursów wewnątrzzakładowych. Szkolenia prowadzone były na naradach produkcyjnych w każdej komórce organizacyjnej raz na kwartał. W roku 1978 zasięg edukacji wzrósł o 200%, na wyróżnienie zasłużył wówczas ZWCh „Stilon”.

Kandydaci z małych i średnich POP uczestniczyli także w szkoleniach organizowanych przez Miejski Ośrodek Kształcenia Ideologicznego (dalej : MOKI). System szkolenia kandydatów pozwalał na włączenie kandydata do szkolenia w miesiąc po wstąpieniu w szeregi PZPR. System kształcenia obejmował również wykłady lektorów i agitatorów. Instrumentem działań ideowo-wychowawczych były również narady wytwórcze załóg. Programowanie pracy ideowo-wychowawczej odbywało się w zakładach pracy bądź przez Egzekutywę POP, bądź przez Radę Programową i Zakładowy Ośrodek Pracy i Wychowania (dalej: ZOPiW), które, obok działalności partyjnej, młodzieżowej i związkowej, skupiały działania wielu służb administracyjnych i produkcyjnych zakładów pracy. Kontrola i ocena realizacji programu pracy ideowo-wychowawczej dokonywana była w większych zakładach, takich jak „Stilon”, dwa razy w roku na Konferencji Samorządu Robotniczego oraz jeden raz w roku na KZ lub przez Egzekutywę POP. Taka częstotliwość kontroli i oceny miała w założeniu pozwolić na eliminowanie nieprawidłowości w realizacji programu oraz uwzględnianie tematów istotnych i realizowanych w działaniu.

Szkolenia ZMS odbywały się podczas obozów szkoleniowo-wypoczynkowych w Lubniewicach. Kilkudniowe szkolenia prowadzone były z wiceprzewodniczącymi poszczególnych pionów zarządu ZMS, uwzględniano również spotkania z kierowniczym

---

293 Edukacja, w tym edukacja ekonomiczna prowadzona przez ośrodki partyjne traktowana była przez większość jej odbiorców „...jako kolejna forma agitacji w której z różnych przyczyn, najczęściej tzw. „świętego spokoju” bądź apatii wobec systemu, brała udział”. Wywiady przeprowadzone z szeregowymi pracownikami ZWCh „Stilon” – dane osobowe dla wiedzy autora.

aktywem przedsiębiorstwa, m. in. z I sekretarzem KZ PZPR<sup>294</sup>. Taka forma szkoleń była chętnie akceptowana przez wykładowców i słuchaczy, gdyż wiązała się z wypoczynkiem i rekreacją, a w mniejszym stopniu z obowiązkiem szkoleniowym.

Wojewódzkie władze partyjne pozytywnie oceniły ideowo-wychowawczą pracę w „Stilonie”, akceptowały ogólną koncepcję tej pracy, której kierunki wyznaczały uchwały centralnych i wojewódzkich władz PZPR z uwzględnieniem specyfiki i potrzeb terenu oraz fabrycznego środowiska<sup>295</sup>.

W roku 1977 uaktywniona została praca lektorów–agitatorów. Lektorzy KM i lektorzy–agitatorzy, m.in. „Stilonu”, uczestniczyli w comiesięcznych spotkaniach z lektorem KC<sup>296</sup>. Problematyka tych spotkań obejmowała założenia ideowo-polityczne i organizacyjne kampanii prowadzonej w zakładach pracy, a obejmującej prasę, radio, telewizję i podejmującej tematy spełniające dwa podstawowe wymogi. Pierwszym było wywołanie u odbiorcy refleksji, że droga rozwoju społeczno-gospodarczego, którą obrano, była jedynie słuszną i wzmacniającą pozycję kraju na arenie międzynarodowej. Zalecano, by taki obraz przekazu osiągnąć poprzez przewagę form takich jak fotoreportaż oraz poprzez informację. Drugim wymogiem było odniesienie do okresu dwudziestolecia międzywojennego, stagnacji II RP i „prężnie rozwijającego się budownictwa socjalistycznego”. Wykłady oparte miały być na spokojnej, „klasowej ocenie” faktów i zjawisk z uwzględnieniem osiągnięć dwudziestolecia, jak np.: COP, Gdynia. Instrukcja przedstawiała wykładnię procesu rozwoju w logice – od stagnacji, zacofania, analfabetyzmu, niskiej kultury rolnej, zacofania struktury społecznej i słabo rozwiniętego przemysłu, zniszczeń wojennych przez program socjalistycznej industrializacji, ofiarnej pracy, równości szans, awansu społecznego po bum dekady lat siedemdziesiątych. Lektorzy na spotkaniach, zgodnie z wytycznymi, przedstawiali w formie dynamicznej rozwój i modernizację gospodarki socjalistycznej, która gwarantowała wzrost poziomu życia, pełne wykorzystanie wyżu demograficznego i zaspokojenie potrzeb socjalnych<sup>297</sup>. Problemy polityki inwestycyjnej były z kolei najczęściej poruszane na spotkaniach agitatorów POP, aktywu partyjnego i pracowników KW z wykładowcami oraz lektorami KC.

Podejmowane działania, nieskorelowane z postępem gospodarczym, który stać

294 „Szkolenie ZMS”, „Stilon Gorzowski”, 15IV 1974, nr 7, s. 2.

295 „Stilon Gorzowski”, 15 XI 1976, nr 20, s.1.

296 Tematami spotkań były min.: Gospodarka żywnościowa PRL, Aktualna polityka społeczna, II Krajowa Konferencja Partyjna, Aktualna polityka inwestycyjna.

297 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 590.

się miał fundamentem procesów legitymizujących władzę, były jednak w coraz mniejszym stopniu efektywne i skuteczne<sup>298</sup>. System centralnego kierowania, mimo prowadzonej reformy gospodarczej (WOG), posiadał nadal znamiona planu nakazowo – dyrektywnego, a wobec tworzących się coraz bardziej rozbudowanych struktur nadzór i kontrola również stawały się coraz bardziej iluzoryczne. Fasadowość systemu w pełni zdemaskowana została z początkiem lat osiemdziesiątych. W uchwale Biura Politycznego odnotowano wówczas „... *Brak konsekwencji w spójności i nierozdzielności kryteriów zawodowych, ideowych i moralnych to wynik centralistyczno-dyrektywnego modelu zarządzania powodujący negatywne skutki ekonomiczne i sprzyjający naruszaniu zasad moralności socjalistycznej*”<sup>299</sup>. Nadmiernie rozbudowana nomenklatura kadrowa, opierająca się w roku 1980 na 5 KZ i 375 grupach partyjnych, oraz przejęcie przez aparat partyjny części kompetencji niższych instancji partyjnych ograniczało *de facto* ich funkcje inspiratorskie i kontrolne wobec samej organizacji, jak i kadry kierowniczej<sup>300</sup>. Władze były świadome swojej słabości i niewydolności organizacyjnej, informacje o nieprawidłowościach w prowadzonej ewidencji, brak przydziałów zadaniowych dla członków i kandydatów partii, braki w prowadzonej dokumentacji często sygnalizowane w protokołach pokontrolnych w organizacjach partyjnych docierały do nadrzędnych instancji. Te jednak, nie mając skutecznych narzędzi i możliwości oddolnego oddziaływania, nie potrafiły zidentyfikowanych nieprawidłowości wyeliminować. Równoważyły je jednak pozytywne oceny<sup>301</sup> realizowanych zadań w działalności ideowo-kształceniowej i wychowawczej, choć i tu były pewne niedociągnięcia, zwłaszcza w trudnym dla partii okresie przełomu dekad. W ocenie Komitetu Wojewódzkiego, niepokój budziła mała aktywność KZ w ZWCh „Chemitex-Stilon” w wykorzystywaniu informacji w pracy partyjnej w warunkach, jej zdaniem, „*szczególnie agresywnych działań propagandowych „Solidarności*”<sup>302</sup>. Zarządzony u schyłku roku 1981 przegląd kadr objął wszystkie osoby zajmujące stanowiska nomenklatury Komitetu Wojewódzkiego, komitetów miejskich, miejsko-gminnych, gminnych, a także KZ w ZWCh „Chemitex – Stilon”<sup>303</sup>.

---

298 Por.: Tamże, KM PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 30, s. 181-190.

299 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 667, *Uchwała Biura Politycznego KC PZPR*, s. 135.

300 Tamże.

301 Pozytywne oceny w świetle statystyk.

302 Agresywna działalność „Solidarności” polegała na prowadzeniu akcji informacyjnej o sytuacji gospodarczej kraju, kolportowaniu ulotek i werbunku w swoje szeregi nowych członków i działaczy wobec biernej postawy strony partyjnej. Por.: APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 299, *Notatka dotycząca realizacji dokumentu Sekretariatu KC PZPR z 19 września 1981 r. w województwie gorzowskim*.

303 Tamże, oraz KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 667, *Uchwała Biura Politycznego*, s. 142.

Nie budzi to zdziwienia wobec krytycznej oceny aktywności KZ w tym czasie<sup>304</sup>. Organizacja partyjna szczebla wojewódzkiego i miejskiego poprzez odpowiednie wydziały, najczęściej ekonomiczne i organizacyjno-polityczne, opracowując szczegółowe plany pracy, analizy i programy naprawcze – nie była w stanie zapobiec wielkiemu wybuchowi społecznego niezadowolenia wobec pogarszającej się sytuacji gospodarczej, „...w której można było wyczuć zachowania defensywne partii”<sup>305</sup>.

---

304 Tamże, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 299, s. 209.

305 Wywiady przeprowadzone z szeregowymi i funkcyjnymi pracownikami ZWCh „Stilon” ( bezpartyjnymi, a także członkami partii) – dane osobowe dla wiedzy autora.

## Rozdział III Plany rozwoju i ich realizacja

### 1. Inwestycje

Niepomyślne cechy strukturalne gospodarki już w latach sześćdziesiątych wpłynęły na osłabienie tempa jej rozwoju<sup>306</sup>. Pod koniec okresu Gomułki pogłębiające się trudności ekonomiczne spowodowały coraz szerszą świadomość potrzeby przejścia do bardziej intensywnych form gospodarowania. Hasło to stanowiło punkt wyjścia do nowego kierunku polityki ekonomicznej na początku lat siedemdziesiątych.

Podjęta próba skierowania gospodarki na nowe tory realizowana była poprzez forsowne inwestycje finansowane w coraz to większym stopniu kredytami zagranicznymi. Jako koło zamachowe dla gospodarki posłużyć miał przemysł elektromaszynowy oraz chemiczny. Spodziewano się, że wybudowane za kredyty nowoczesne fabryki szybko rozwiną produkcję na potrzeby kraju i eksportu, dostarczając w ten sposób dewiz niezbędnych do spłaty kredytów i odsetek.

Nowa faza rozwoju zaproponowana u progu lat siedemdziesiątych miała z jednej strony umiejętnie wiązać dynamikę rozwoju i podnoszenia efektywności pracy z lepszym zaspokajaniem potrzeb życiowych konsumentów, z drugiej strony – z dalszą nowoczesną rozbudową podstaw gospodarki narodowej. Jako generalne rozwiązanie przyjęto koncepcję forsowania programu modernizacji gospodarki narodowej, w pierwszej kolejności zaś – unowocześnienie struktury przemysłowej. Przeprowadzając szereg porównań z gospodarką krajów wysoko rozwiniętych, opracowano założenia polityki koncentracji, nakładów, wysiłków organizacyjnych, wysoko wykwalifikowanych kadr, jak też importowanych nowoczesnych urządzeń i licencji na rzecz przyspieszonej rozbudowy wybranych gałęzi przemysłu. Dysponując ograniczonymi możliwościami wewnętrznymi trudno było liczyć na realną i radykalną modernizację w krótkiej perspektywie czasowej.

Już w latach sześćdziesiątych w „Stilonie Gorzowskim” prognozowano, że chcąc nadążyć za szybkim rozwojem techniki, należy posiadać własne, skuteczne zaplecze badawczo-techniczne. Na łamach zakładowej prasy jej redaktorzy ostrzegali przed drogą na skróty w „przeskakiwaniu” pewnych etapów rozwoju myśli technicznej poprzez zakup

---

306 Rozwój państw socjalistycznych już w latach pięćdziesiątych był wyraźnie wolniejszy niż kapitalistycznych, a wskaźnik wzrostu gospodarki polskiej wśród państw bloku wschodniego był jednym z najniższych także w latach sześćdziesiątych (poza Czechosłowacją i Związkiem Radzieckim). Por.: J. Chumiński, *Strukturalne uwarunkowania nieefektywności gospodarki socjalistycznej*, [w:] Por.: *Modernizacja czy pozorna modernizacja*, jak wyżej, s. 30-31, 69.

licencji. Oprócz kosztów z tym związanych istniała obawa, że postęp nastąpi tylko w określonym i niejednokrotnie krótkim okresie czasu, będzie iluzją. I aby uchronić się od stagnacji radzono poszukiwać własnych, nowych kierunków rozwoju, przy tym działając szybko i sprawnie<sup>307</sup>. Postulaty te brzmiały efektownie, ale tworzenie ośrodka badań stosownych, który ma osiągnięcia praktyczne trwa latami. Podobną refleksją dzieli się Tomasz Zarycki w artykule *Pułapka imitacji*, z perspektywy lat jednoznacznie ocenia wyścig i nierozważną pogoń za innowacją, która z wielu przyczyn, często obiektywnych, doprowadza do klęsk i niepowodzeń, które, zdaniem autora, rzutują na rozwój kolejnych pokoleń<sup>308</sup>.

W dekadzie lat sześćdziesiątych Gorzów Wlkp. był najbardziej uprzemysłowionym miastem Ziemi Lubuskiej, poziom uprzemysłowienia plasował miasto na pierwszym miejscu w województwie. Analiza danych statystycznych zawartych w Rocznikach Statystycznych województwa zielonogórskiego wskazuje na dominację produkcji przemysłu państwowego planowanego centralnie, który obejmował 94,5% wartości całej produkcji przemysłowej miasta. Na drugim miejscu znalazł się przemysł spółdzielczy (3,5%), na końcu państwowy przemysł terenowy (2,0%). Spośród 22 przedsiębiorstw przemysłu kluczowego decydujące znaczenie dla tempa rozwoju przemysłu, jak i całego miasta, miała rozbudowa Gorzowskich Zakładów Włókien Sztucznych (ZWS „Stilon” w Gorzowie Wlkp.)<sup>309</sup>. Podobna zależność występowała w kolejnej dekadzie.

W okresie 1971 – 1975 w Gorzowie odnotowano wzrost nakładów inwestycyjnych, odpowiadający trendom krajowym. Dopiero w tym czasie udało się zrealizować niektóre inwestycje postulowane przez władze miejskie już w 1961 roku. Zdecydowana większość środków inwestycyjnych przypadła na przemysł – 83,5% (10 243,3 mln zł), pozostałe zaś na budownictwo – 8,4% i inne działy gospodarki – 3,6%. Do najważniejszych inwestycji objętych planem pięcioletnim należały: rozbudowa gorzowskich zakładów włókien sztucznych „Stilon”<sup>310</sup> i budowa wykańczalni jedwabiu w Zakładach Przędzy Jedwabniczej

---

307 „Stilon Gorzowski”, nr 2, 1967 r., s. 1. Zarówno pracownicy średniego i wyższego szczebla, jak i działacze polityczni, świadomi zapóźnień technologicznych i źródeł zewnętrznych rozwiązań innowacyjnych, artykułowali potrzebę budowy i rozwoju własnego ośrodka badawczego, Por. AP w Zielonej Górze, oddział w Wikowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół nr 4/71 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR ZWS „Stilon” odbytego w dniu 21 stycznia 1971 r.*

308 T. Zarycki, *Pułapka Imitacji* [w:] *Przyszłość Europy – wyzwania globalne – wybory strategiczne*, pod. red. A. Kuklińskiego i K. Pawłowskiego, Nowy Sącz – Warszawa 2006, s. 301 – 309.

309 K. Stachura, *Rozwój gospodarczo-społeczny Gorzowa Wielkopolskiego w latach 1945 – 1970*, [w:] *Gorzów Wlkp. w latach 1945 – 1975*, pod red., H. Szczeguły, Gorzów Wlkp. 1976, s. 41 – 42.

310 W latach siedemdziesiątych przedsiębiorstwo dwukrotnie zmieniło nazwę, w roku 1971 i 1973.

„Silwana”<sup>311</sup>. W rezultacie poniesionych nakładów w mieście przybyło ponad 5,4 tys. miejsc pracy, a produkcja przemysłowa wzrosła o ponad 5,2 mld zł<sup>312</sup>.

**Tabela 8.** Wykaz ważniejszych inwestycji zrealizowanych w Gorzowie Wlkp. w latach 1971 – 1975

Zadanie	Wartość kosztorysowa inwestycji ogółem	Przyrost zatrudnienia
Modernizacja i rozbudowa ZWCh “Chemitex-Stilon” w tym zakład Jedwab III A, Jedwab IV B, Kord II, Stilon I, Lanastil III, Taśma magnetyczna	4,6 mld zł	2091
Budowa wykańczalni jedwabiu ZPJ “Silwana”	616,3 mln zł	1000
Budowa drukarni akcydensowej	5,9 mln zł	65
Modernizacja i rozbudowa GZMB “Zremb” Gorzów	95,8 mln zł	111
Budowa stacji obsługi samochodów Spółdzielni Pracy Metalowców	5,5 mln zł	17
Budowa Zakładów Przetwórstwa Mas Termoplastycznych Spółdzielni Pracy Inwalidów „Ziemia Lubuska”	23,0 mln zł	130

Źródło: APG, UMiMRN w Gorzowie Wlkp., sygn. 757, s. 81 – 104.

Pierwsza połowa lat siedemdziesiątych to dla gorzowskiego „Stilonu” okres intensywnej realizacji projektów inwestycyjnych związanych z absorpcją środków finansowych redystrybuowanych centralnie. Kulminacja nakładów realizowana z tytułu inwestycji przypadła na lata 1974 – 1975. W latach następnych ich poziom stopniowo malał

311 Większość obiektów była wzniesiona przez Gorzowskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego.  
312 D. A. Rymar, *Gorzów Wlkp. w latach 1945 – 1998. Przemiany społeczno-polityczne*, Szczecin – Gorzów Wlkp. 2005, s. 254.

i pod koniec dekady stanowił tylko około 1/3 wartości nakładów z początku lat siedemdziesiątych.

**Tabela 9.** Nakłady inwestycyjne w ZWCh „Stilon” w latach 1972 – 1979 (w tys. zł)

	<b>1972</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>
Ogółem	3.405,351	5.271,746	6.540,898	8.192,062
W tym budownictwo inwestycyjne	3.395,553	5.256,188	6.515,905	8.177,096
W tym inwestycje kontynuowane	3.037,874	4.726,829	6.413,394	8.154,008
Inwestycje rozpoczęte	357,680	520,359	99,312	23,008

	<b>1976</b>	<b>1977</b>	<b>1978</b>	<b>1979</b>
Ogółem	7.164,174	3.282,365	2.830,520	1.910,857
W tym budownictwo inwestycyjne	7.164,174	3.239,922	2.790,413	1.052,810
W tym inwestycje kontynuowane	7.141,395	3.237,193	2.764,454	1.001,480
Inwestycje rozpoczęte	5.105	2.729	36.969	529

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1301 (Tabela nie uwzględnia inwestycji nieprzekazanych, a zaliczanych do środków „zamrożonych”)

**Tabela 10.** Wartość kosztorysowa inwestycji w ZWCh „Stilon” w latach 1972 – 1979  
(w tys. zł)

	<b>1972</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>
Ogółem	8.039,540	8.909,753	9.082,721	9.742,144
Wskaźnik	100,0	110,8	113,0	121,2
W tym budownictwo inwestycyjne	8.029,543	8.894,195	9.054,728	9.727,179
Wskaźnik	100,0	110,8	112,8	121,1
Inwestycje kontynuowane	6.370,030	7.252,375	9.054,728	9.727,178
Wskaźnik	100,0	113,8	142,1	152,7
Inwestycje rozpoczęte	1.659,513	1.167,129	7.319,929	8.973,912
Wskaźnik	100,0	70,3	441,1	540,8

	<b>1976</b>	<b>1977</b>	<b>1978</b>	<b>1979</b>
Ogółem	8.157,960	4.228,880	3.891,223	1.910,857
Wskaźnik	101,5	52,6	48,4	23,8
W tym budownictwo inwestycyjne	8.157,960	4.228,880	3.891,223	1.910,857
Wskaźnik	101,6	52,7	48,5	23,8
Inwestycje kontynuowane	8.140,010	4.186,437	3.651,115	1.859,527
Wskaźnik	127,8	65,7	57,3	29,2
Inwestycje rozpoczęte	8.132,140	4.183,708	3.557,740	1.858,891
Wskaźnik	490,0	252,1	214,4	112,0

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1301 (Tabela nie uwzględnia inwestycji nieprzekazanych, a zaliczanych do środków „zamrożonych”).

**Tabela 11.** Nakłady inwestycyjne poniesione w ZWCh „Stilon” w latach 1972 – 1979  
(w tys. zł)

<b>1972</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>
1.132,620	1.875,346	2.449,039	1.672,318

  

<b>1976</b>	<b>1977</b>	<b>1978</b>	<b>1979</b>
889,026	380,480	215,188	126,737

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1301 (Tabela nie uwzględnia inwestycji nieprzekazanych, a zaliczanych do środków „zamrożonych”)

W wydatkach na rozbudowę i modernizację „Stilonu” znaczny odsetek przypadał na nakłady z tytułu zakupu maszyn i urządzeń oraz środków transportu. Najwyższy wzrost, jaki osiągnęły inwestycje z tytułu powyższych zakupów, odnotowano w latach 1973 – 1975. Wynosił on bowiem ok. 59% poniesionych nakładów ogółem. W latach 1976 - 1977 nakłady te stopniowo ograniczono do poziomu 17% w roku 1977. Pod koniec lat siedemdziesiątych inwestycje z tytułu zakupów ponownie wzrosły do ponad 45% (1978/77), jednak wobec relatywnie mniejszych nakładów poniesionych ogółem ich wartość bezwzględna nie była już tak znaczna, jak na początku dekady. Wraz ze stopniowo malejącymi środkami inwestycyjnymi, w tym ponoszonymi na zakup maszyn i urządzeń, malał także udział zakupów prowadzonych poza granicami kraju, w tym w krajach kapitalistycznych. W szczytowym okresie, w 1973 r. odsetek zakupów importowanych wynosił 90%, w tym 92% stanowił import z krajów kapitalistycznych. Pod koniec dekady współczynnik ten wynosił zaledwie ok. 4%.

**Tabela 12.** Wydatki poniesione w ZWCh „Stilon” w latach 1972 – 1979 na zakup maszyn i urządzeń

	Nakłady ogółem	w tym z importu		w tym z krajów kapitalistycznych	
		tys. zł	%	tys. zł	%
1972	433,201	365,563	84,4	333,776	77,1
1973	1.114,721	1.003,152	90,0	921,425	82,7
1974	1.436,960	997,111	64,9	759,198	52,8
1975	975,371	611,543	62,7	520,970	53,4
1976	418,216	234,711	56,1	51,556	12,3
1977	63,661	3,784	5,9	4,466	7,0
1978	70,783	6,574	9,3	4,258	6,0
1979	57,239	2,393	4,2	2,393	4,2

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1301.

## 2. Warunki wdrażania inwestycji

Podstawowe procesy produkcji dotyczące wytwarzania wyrobów prowadzone w przedsiębiorstwie były na maszynach w części zautomatyzowanych, a prace wykonywane przez pracowników produkcji miały charakter zabezpieczenia ciągłości procesów technologicznych oraz charakter kontrolny.

Najbardziej pracochłonnym procesem w produkcji podstawowej była mechaniczna obróbka włókien poliamidowych, gdzie mechanizacja czynności warunkujących ciągłość procesów technologicznych w porównaniu do wysoko rozwiniętych przemysłowo krajów była jednak niedostateczna. Niezależnie od powyższego, w projektach rozbudowy przedsiębiorstwo koncentrowało się na podstawowych urządzeniach określających wielkość produkcji i obniżkę kosztów inwestycji, mniejszą wagę natomiast przywiązywano do technicyzacji pracy w obiektach pomocniczych i usługowych (transport wewnętrzny zakładu, magazyny, sortownie i pakownie), co w konsekwencji, nie zapewniało

osiągania w skali przedsiębiorstwa poziomu wydajności pracy na miarę ówczesnych potrzeb. Między innymi właśnie w tej dziedzinie upatrywano rezerwy na rzecz poprawy wydajności pracy w przyszłych okresach<sup>313</sup>.

Brak perspektywicznego i kompleksowego planu, z równoległą niekonsekwencją działania, w tak dużym przedsiębiorstwie jak „Stilon” nie mógł pozostać bez wpływu na efekty nieskorelowanych i podejmowanych jednostkowo działań. Przykładem współzależności poszczególnych komórek przedsiębiorstwa i ujemnych skutków ich niepowodzeń był proces zautomatyzowania magazynów inwestycyjnych. Wobec uchybień i „niedoróbek” w postaci niskiej jakości prac wykończeniowych na budynkach magazynowych, nieszczelnych i przeciekających dachów, nie doszło do spodziewanej intensyfikacji prac, a wobec uszkodzeń zainstalowanego systemu automatycznej obsługi magazynów praca tam odbywała się nadal w trybie awaryjnym, tj. manualnym<sup>314</sup>. Bariera w postaci braku odpowiedniej polityki magazynowania implikowała wprost negatywne skutki dla procesu produkcji, jej tempa oraz jakości. Chaotyczne i dowolne składowanie zakupionych maszyn odbywało się bez uwzględniania kolejności i miejsca ich montażu, w warunkach szkodliwych i negatywnie wpływających na ich stan techniczny. Sam proces składowania pozostawiał wiele do życzenia, odbywał się za pomocą ogólnodostępnego sprzętu i z pominięciem instruktażu producenckiego, co kończyło się w wielu wypadkach uszkodzeniami, jak i dewastacją uniemożliwiającą ich eksploatację<sup>315</sup>.

Do realizacji planu postępu technicznego przywiązywano formalnie dużą wagę wobec czego w przedsiębiorstwie elementem podlegającym okresowej i szczególnej ocenie. Analizie

---

313 W 1976 r. w przedsiębiorstwie wystąpiły m.in. problemy z konteneryzacją, tj. brakiem odpowiedniej ilości kontenerów i placów do ich obsługi. Ograniczenia powierzchniowe prowadziły również do zbyt długiego czasu wyczekiwania przed wjazdem na teren zakładu. Ponadto problem stanowiły opakowania – coraz ostrzej występował brak przydziału i dostaw nowych kartonów, co powodowało stosowanie środków zastępczych (skup kartonów z dostaw importowanych), bądź zwiększony udział kartonów z regeneracji (zwiększający z kolei bardzo poważnie pracochłonność z uwagi na nieprzystosowanie urządzeń do tak dużego udziału kartonów zregenerowanych). Rozwiązaniem stać się miały opakowania z tworzyw sztucznych (opakowania zwrotne wielorakiego użytku). Poważny problem stanowił także barak odpowiedniej powierzchni magazynowej, co w przypadku wyboru opakowań z tworzyw sztucznych stanowiło kolejną barierę, gdyż nieskładane opakowania wymagały powierzchni znacznie większych. Por.: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Opinia do programu gospodarki transportowo-magazynowej w Zakładach Włókien Chemicznych „Chemitex-Stilon” z dnia 07.07.1976.*

314 Usterki w postaci przeciekających dachów, np. IV bloku Jedwabiu i Lanastilu II były usterkami, które zdiagnozowano w roku 1975, a o zagrożeniach wynikających z tego stanu rzeczy pracownicy donosili jeszcze w roku 1977 – przeciekający dach zagrażał nie tylko sprawności technicznej maszyn i urządzeń, ale także, poprzez istniejący system zasilania energetycznego, bezpieczeństwu pracujących tam osób. Por.: AIPN, Sz. 02/141/CD/1.

315 Por.: AIPN, Sz. 02/142/CD/1.

poddawano wówczas proces wdrażania licencyjnych technologii wytwarzania, a także opracowane w tym zakresie oceny i wnioski służb technicznych przedsiębiorstwa. W 1973 r. ocena poziomu realizacji inwestycji była bardzo wysoka jednak odnotowano tylko 95% jej realizacji ogólnej, z tego najniżej – 87,4% wykonania – oceniono roboty budowlano-montażowe. Najpoważniejsze trudności, które wówczas wystąpiły, wynikały z niedotrzymywania terminów przez kontrahentów, zwłaszcza w zakresie dostaw, m.in. podstawowych maszyn i urządzeń oraz części zamiennych<sup>316</sup>. Kontrahenci tłumaczyli się permanentnym występowaniem braków „mocy przerobowej”<sup>317</sup>, co skutkowało postojami i opóźnieniami w pracach montażowych, spiętrzeniem prac i ograniczeniami w pracach nad przygotowaniem uruchomienia instalacji do niezbędnego minimum, pozwalającego jednak na podjęcie produkcji. O skali trudności towarzyszących zadaniom produkcyjnym świadczyć może rytmika pracy załogi Samodzielnego Oddziału Wykonawstwa Inwestycyjnego, która „...*nigdy nie wie, co dostanie dziś do ustawienia jutro*”<sup>318</sup>.

---

316 Wśród nich: autoklawów, zbiorników ciągłego wytłaczania, suszarek, kotłów dowtyhermowych, szaf pomiarowych, pomp, silników i innych.

317 Wśród nich: Mostostal Poznań, a także, w różnych okresach, Energoaparatura Katowice, Termoizolacja Zabrze i GPBP. W 1977 r. GPBP na 350 planowych pracowników zatrudniało 140. Realizacja przez podwykonawcę jednocześnie kilku budów powodowała „przerzucanie” pracowników z miejsca na miejsce. Nieplanowane i nagłe przesunięcia kadrowe skutkowały brakiem odpowiedniego zabezpieczenia nieukończonych prac, a kilkumiesięczne przerwy w realizacji powodowały poważną dezorganizację pracy przedsiębiorstwa. Ponadto prace niejednokrotnie wykonywane były niezgodnie z dokumentacją. Por.: AIPN, Sz. 02/141/CD/1.

318 Rozwiniętą i dobrze wyposażoną bazą Samodzielnego Oddziału Wykonawstwa Inwestycyjnego (SOWI) dysponowały tylko dwie jednostki zjednoczenia, tj. ZWCh „Chemitex – Stilon” i ZWCh „Chemitex – Elana”, przy czym ZWCh „Chemitex – Elana” dokonały faktycznie przekształcenia SOWI na wydział wykonawstwa inwestycji „SOWI”. W połowie dekady rozpatrywano propozycje: rejonizacji SOWI w układzie terytorialnym, koncentracji i podporządkowania SOWI którejsz z jednostek organizacji Zjednoczenia, utworzenia z wszystkich SOWI samodzielnego przedsiębiorstwa. Za pozostawieniem SOWI w gestii zakładu wypowiedziały się „Stilon” i „Elana”, większość zakładów zjednoczenia optowała za centralizacją potencjału wykonawczego. We wnioskach w sprawie reorganizacji potencjału wykonawstwa inwestycyjnego w przedsiębiorstwach Zjednoczenia PWCh czytamy, że „...*należy powołać Przedsiębiorstwa Remontowo-Budowlane „Chemitex”, podległe dyrekcji ZPW Chem., przedsiębiorstwo to powinno posiadać profil produkcyjny, jak roboty budowlane wraz z instalacjami, instalacje technologiczne z montażem maszyn, produkcja aparatury chemicznej. Zadaniem natomiast winno stać się wykonywanie robót planu inwestycyjnego dla zakładów, poważniejszych remontów, szczególnie budynków i instalacji klimatyzacyjno-wentylacyjnej, wytwarzanie aparatury chemicznej dla potrzeb branży włókien chemicznych, koordynacja SOWI/niezgrupowanych, podporządkowanych zakładom*” (czyli takim jak SOWI stilonowskie). W „Elanie” i „Stilonie” podporządkowane dyrekcji SOWI miały pozostać bez zmian, jednak z koordynacją przez przedsiębiorstwo. Zalecano utrzymać usługi remontowo-budowlane w SOWI „Stilonu”, natomiast SOWI w „Elanie” przywrócić dotychczasowy status samodzielności. W planach zarówno zjednoczenia, jak i zakładów wydzielić miano podstawowe wskaźniki dla tych SOWI. Planowano jednak w perspektywie (po zakończeniu realizacji wielkich przedsięwzięć inwestycyjnych w „Stilonie” i „Elanie”) włączyć SOWI do Przedsiębiorstw Remontowo-Budowlanych (dalej: PRB). „Stilon” przewidywał ewentualne przystąpienie do branżowego PRB po roku 1978. Ponadto SOWI „Stilonu” miało rozwijać produkcję aparatury chemicznej dla potrzeb branży włókien chemicznych, a SOWI „Elany” rozwijać potencjał montażu maszyn i produkcji konstrukcji stalowych. Zapotrzebowanie robót na lata 1977 – 1980 w ZWCh średnio w roku wyliczono na poziomie – dla „Stilonu” 120 mln zł, dla branży ogółem na 191 mln zł. SOWI gorzowskie

W gospodarce planowej brzmi to jak parodia.

Intensywność wykorzystania maszyn i urządzeń produkcyjnych w przedsiębiorstwie statystycznie przekraczała 90%. Jednak i przy tak wysokim współczynniku wykorzystania stałą bolączką były nieplanowane przestoje w pracy. Najczęstszymi powodami przestojów były awarie maszyn oraz długi czas ich naprawy spowodowany brakiem odpowiedniego zaplecza materiałowego, nieterminową realizacją prac wykonywanych przez podwykonawców i kooperantów dostarczających części zamienne. W latach 1974 – 1975 najdotkliwsze przestoje spowodowane były zakłóceniami dostaw energii ze źródeł zewnętrznych<sup>319</sup>. Szczególne ich nasilenie nastąpiło w 1975 r.<sup>320</sup>, kiedy liczba awarii, związanych z przerwami dostaw energii z powodu błędnie wykonanych prac ziemnych, naruszających linie kanałów energetycznych, wzrosła do 16 z 4 w roku 1974<sup>321</sup>. Niezależnie od strat ponoszonych na skutek awarii, w zakresie produkcji występowały również pozytywne zjawiska, działające na rzecz intensyfikacji zdolności produkcyjnych. Było to zgodne z celem, jaki sobie postawiono u progu dekady, mianowicie lepsze wykorzystanie technicznych możliwości. Obiektywnie zamierzenia przedsiębiorstwa były trudne w realizacji, gdyż na co dzień występowała znaczna zawodność wielu maszyn, a zwłaszcza maszyn pochodzenia krajowego. Cel ten miał być osiągnięty poprzez wdrażanie szeroko pojętego postępu technicznego, m. in. poprzez unowocześnienie maszyn i urządzeń, w oparciu o zakupione

---

zatrudniało 334 osoby fizyczne na 1022 ogółem i 53 umysłowe na 217 ogółem (najlicniejsza rzesza pracowników spośród pozostałych 7 zakładów zjednoczenia). Podobne proporcje istniały w przypadku maszyn i urządzeń, czy środków transportu będących na stanie SOWI „Stilonu”. Stan bazy budynków produkcyjnych, ich kubatura i powierzchnia: magazynowa, administracyjna, socjalna, jak i place były wielokrotnie większe od pozostałych zapleczy zakładowych w Zjednoczeniu, plan produkcji także był najszerszy i największy – w roku 1976 to 39% planu ogólnego. Od 1 stycznia 1976r., w związku z nowymi zasadami Klasyfikacji Gospodarki Narodowej i wprowadzeniem tych zasad do sprawozdawczości statystycznej i rozliczeń Narodowego Planu Społeczno-Gospodarczego na 1976 r., zakłady SOWI traktowane były w ujęciu statystycznym, pracownicy SOWI zaliczani byli do zatrudnionych ogółem oraz gr. nieprzemysłowej, do wartości sprzedaży wyrobów własnej produkcji i usług przedsiębiorstwa należało zaliczać także produkcję budowlano-montażową i wszelkie usługi wykonywane przez SOWI, na zewnątrz przedsiębiorstwa i wewnątrz (do wartości produkcji globalnej nie zaliczano działalności SOWI, ponieważ miernik ten dotyczył wyłącznie działalności przemysłowej). Por.: *Główny Urząd Statystyczny Departamentu Przemysłu*, Warszawa, 20.01.1976 r., s. 218, APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1267, *Wnioski w sprawie reorganizacji potencjału wykonawstwa inwestycyjnego w przedsiębiorstwach Zjednoczenia PWCh*, s.197-198, AP w Zielonej Górze, Oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół nr 60/70 z posiedzenia Egzekutywy KZ w dniu 19 sierpnia 1970 r.*

319 Niedostatek energii elektrycznej, powodujący ograniczenia w dostawach, a nawet wyłączenia prądu, zdaniem Janusza Kalińskiego, był charakterystycznym przykładem utrwalonej niekomplementarności rozwoju polskiego przemysłu, por.: J. Kaliński, *Gospodarka...*, jak wyżej, s. 183.

320 Z powodu awarii w roku 1975 odnotowana wartość produkcji była niższa o około 100 mln zł, a strata netto na materiałach bezpośrednich wyniosła 21,2 mln zł.

321 Osiem awarii urządzeń elektro-energetycznych, tj. zwarcia i zerwania kabli, 3 awarie uszkodzenia rurociągów i 5 awarii zatrzymania urządzeń produkcyjnych i pomocniczych na skutek ujawnionych błędów wykonawstwa, obsługi, działania automatyki. Por.: APG, ZWCh „Stilon”, sygn.153, s. 25 – 26.

licencji, wymianę doświadczeń międzynarodowych oraz tzw. racjonalizację pracowniczą. Postulat ten był jeszcze cenniejszy, gdy realizowany po roku 1975 „manewr gospodarczy” w przemyśle zaznaczył się preferowaniem m.in. produkcji finalnej kosztem części zamiennych i dóbr inwestycyjnych. W warunkach zmniejszonych zakupów zaopatrzeniowych kooperacja w przemyśle, jak również obsługa handlowa uległy dalszemu pogorszeniu <sup>322</sup>.

W latach 1973 – 1976 zgłoszono 920 projektów racjonalizatorskich<sup>323</sup>. W 1976 r. przyjęto 181 takich projektów na 265 zgłoszonych. Wprawdzie były to najczęściej drobne udoskonalenia ograniczające się do poszczególnych stanowisk pracy i niemające bezpośredniego i znaczącego wpływu na produkcję, to jednak poza wymiernymi korzyściami finansowymi dla ich pomysłodawców stanowiły również pewien potencjał dla przedsiębiorstwa. Działania racjonalizatorskie prowadzone były także w szerszej skali, również przy współudziale podmiotów zewnętrznych, co przynosiło przedsiębiorstwu, a także Zjednoczeniu wymierne korzyści finansowe <sup>324</sup>. Do 1976 r. opatentowano 30 innowacyjnych rozwiązań, które znalazły zastosowanie w produkcji. Wśród ważniejszych opracowań znalazła się technologia wytwarzania kędzierzawionego jedwabiu dywanowego, zastosowana w uruchomionej linii produkcyjnej o zdolności 1500 ton rocznie <sup>325</sup>. Kolejne ważne osiągnięcie stanowiła technologia wytwarzania poliamidowego jedwabiu dwuskładnikowego, stanowiąca nowość w skali światowej, produkcję podobnego asortymentu uruchomiono jedynie w USA i Japonii <sup>326</sup>. W trakcie realizacji tego projektu współpracowano z Instytutem Włókien Chemicznych i Zakładami Przemysłu Pończoszniczego „Feniks” w Łodzi <sup>327</sup>. Na skalę przemysłową wdrożono technologię pneumatycznego pętlenia wielowłókiennkowego jedwabiu poliamidowego. Sposób ten skracał proces technologiczny produkcji jedwabiu o operację skręcenia i cewienia oraz zapewniał wyższą jakość wyrobów w przerobie włókienniczym <sup>328</sup>.

---

322 J. Kaliński, *Gospodarka...*, jak wyżej.

323 Równowartość efektów racjonalizacji wynosiła 83 miliony zł, twórcom rozwiązań wypłacono razem niespełna 6,5 mln zł (wynagrodzenie podst. – 4.980 tys. zł, nagrody – 767 tys. zł, wynagrodzenie za dokumentację – 667 tys. zł).

324 Wdrażanie tzw. racjonalizacji miało także wpływ na ograniczenie kosztów dewizowych, por.: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 28 – 31.

325 Główna część prac koncepcyjnych została wykonana przez S. Berkowskiego oraz J. Homę i M. Nalewajko. Opracowanie zostało wyróżnione nagrodą ministra Przemysłu Chemicznego za najlepsze opracowanie technologiczne w tym resorcie w 1973 r. oraz Nagrodą Techniczną NOT.

326 Autorami: S. Berkowski, J. Homa, Z. Płonka, I. Kulesza, W. Markowiak, B. Fryc.

327 W 1973 r. uruchomiono produkcję pilotową.

328 Autorami: S. Berkowski, Z. Kluk. Opracowanie zostało nagrodzone Nagrodą Techniczną roku 1973 i Nagrodą Techniczną NOT roku 1974.

Z uwagi na permanentnie występujące niedobory i braki materiałowe przedsiębiorstwo zmuszone było do prowadzenia przezornej polityki gromadzenia zapasów. Janos Kornai zwraca uwagę na prawidłowość systemową w socjalizmie, w której stan pożądanego zapasu był tym większy, im częściej w momencie zakupu zdarzał się niedobór (także substytutów), im większa była niepewność planowanej struktury nakładów i wyników, czy też niepewność terminu ich dostawy<sup>329</sup>. Postulaty odnoszące się do chęci realizacji programu zapewniającego m. in. poprawę warunków funkcjonowania zakładu i jego dalszego rozwoju przedkładano Zjednoczeniu Przemysłu Włókien Sztucznych „Chemitex”. Program na lata 1972 – 1973 opracowany został w ramach Uchwały Rady Ministrów (Nr 296), tam też Zjednoczenie przesyłało wnioski zaakceptowane. Wśród oddalonych znalazły się te, dotyczące remontów maszyn i urządzeń, z którymi borykało się przedsiębiorstwo. Ministerstwo argumentowało, iż: „...zakłady wytwórcze maszyn i urządzeń nie posiadają dostatecznych mocy przerobowych dla pokrycia zgłaszanych potrzeb dotyczących również części zamiennych do produkowanego przez nie asortymentu”<sup>330</sup>. W roku 1974 w gorzowskim przedsiębiorstwie nastąpił znaczny wzrost zgromadzonych zapasów, których poziom wzrósł do 34,8% przy wzroście sprzedaży w analogicznym okresie o 13,2%. Na tę niekorzystną relację wpłynęło głównie uruchomienie szeregu nowych obiektów, dla których zabezpieczenie materiałowe stało się koniecznością. Gromadzone w nadmiarze części i materiały niejednokrotnie były wynikiem postępu technicznego, w momencie rozruchu nowej inwestycji eliminowano bowiem z produkcji kolejny asortyment, a uprzednio nagromadzone części stanowiły niewykorzystane i nieproduktywne zaplecze<sup>331</sup>. Na wzrost wartości zapasów wpływał ponadto wzrost cen transakcyjnych materiałów importowanych<sup>332</sup>. Już w grudniu 1971 r. wnioskowano o dokonanie okresowych analiz gospodarki materiałowej, gdyż, jak stwierdzono na posiedzeniu plenarnym Rady Robotniczej ZWS „Stilon”, „...nieterminowe dostarczanie materiałów, dostarczanie materiałów w niepełnym asortymencie / stosowanie innych, zastępczych oraz nieterminowe oddawanie urządzeń do remontu powiększa koszty”, ponadto stwierdzono „...brak poszanowania i zbyt małe zainteresowanie osób odpowiedzialnych za gospodarkę materiałową w poszczególnych komórkach organizacyjnych zakładu

---

329 J. Kornai, *Niedobór w gospodarce*, Warszawa 1985, s. 125 – 131.

330 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, s. 4.

331 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1201, *Protokół z posiedzenia plenarnego RRZWS „Stilon” z dnia 13 XII 1971 r.*, s. 7-8.

332 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 84, *Protokół sporządzony w dniu 19 marca 1975r. z posiedzenia Komisji Weryfikacyjnej, ZWCh „Stilon” w Gorzowie.*

w zakresie kształtowania prawidłowych norm zużycia i zapasów”<sup>333</sup>. W związku z pojawiającymi się wnioskami, zgłaszanymi przez zakładowe służby inwestycyjne i eksploatacyjne, w sprawie gospodarowania częściami zamiennymi i zapasowymi, wprowadzono w połowie dekady zasady regulujące tryb zamawiania, finansowania i magazynowania części zamiennych i zapasowych w branży włókien chemicznych. W przypadku dostaw z importu, przy zawieraniu kontraktów z dostawcami należało przyjąć zasadę zabezpieczenia dostaw części zamiennych i materiałów szybko zużywających się na okres prób montażowych, rozruchu i prób gwarancyjnych, 2-letniej eksploatacji dla części zamiennych, a dla materiałów szybko zużywających na okres kilku miesięcy. Jeśli chodzi o dalszy okres eksploatacji, to miał być on zabezpieczony przez zakładowe służby zaopatrzenia. Maszyny i urządzenia traktowane były jako inwestycja, a części zamienne jako eksploatacja i takie pozycje przy kontaktach był zobligowany podawać zakład – inwestor Centrali Handlu Zagranicznego. Części zamienne do maszyn i urządzeń pochodzących z produkcji krajowej powinny być dostarczane przez producentów tych maszyn w ramach zamówień zgłaszanych przez zakładowe służby eksploatacyjne. Zakupy nośników przędzy: kopsów, różnego typu szpuli i wałów dokonywane były ze środków obrotowych i traktowane jako uzupełnienie dotychczas używanych, wyjątek stanowiły szpule i inne nośniki, których zakup dokonywany był ze środków inwestycyjnych<sup>334</sup>. Mimo sformułowanych zasad postępowania praktyka okazała się daleko niewystarczająca dla wymiernej poprawy sytuacji w newralgicznym obszarze<sup>335</sup>. Niekorzystne zjawiska w wyniku generowania zapasów w procesie modernizacji i rozbudowy „Stilonu”, jak i sam proces gromadzenia rezerw wobec logiki „systemu niedoborów” były jednak nieuniknione i stały się trwałą cechą postępowania przedsiębiorstwa.

Nad poprawą warunków funkcjonowania zakładu, rozwojem jego infrastruktury pracowano od początku dekady, jednak przedsiębiorstwo było usytuowane w określonym miejscu zhierarchizowanej struktury i nie wszystkie postulaty modernizacji,

---

333 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1201, *Protokół z posiedzenia plenarnego RRZWS „Stilon” z dnia 13 XII 1971r.*, s. 7-8.

334 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1267, *Rozdzielnik z dnia 17 stycznia 1976r., dotyczy: zamawiania, finansowania i magazynowania części zamiennych i zapasowych w branży włókien chemicznych*, s. 121 – 123.

335 W zakładzie Jedwabiu I od października 1977 r. stało 5 snowadeł zakupionych za 3 mln zł, z niemieckiej firmy K. Mayer (Berlin Zachodni). Maszyny nie pracowały z uwagi na brak wałów osnowowych, których nie zakupiono ze względu na brak dewiz. Po kilkumiesięcznych zabiegach o zgodę na uruchomienie środków dewizowych, Ministerstwo wyraziło aprobatę i Polskie Towarzystwo Handlu Zagranicznego Varimex zakupiło brakujące wały produkcji francuskiej. Z powodu przestoju w okresie od listopada 1977 r. do maja 1978 r. nie wyprodukowano 1.020 ton przędzy snutej o wart. 13.260.000 zł. Por.: AIPN, Sz. 02/158/CD/1.

a w szczególności jej koszty, były akceptowane przez Zjednoczenie. Ponadto występowały przyczyny obiektywne, niezależne od „Stilonu”, lecz od kooperantów, z powodu których przedsiębiorstwo nie było w stanie zrealizować założonych celów czy też podjąć się zobowiązań produkcyjnych. W zadaniach Przemysłu Włókien Chemicznych na lata 1974 – 1976 oraz 1976 – 1980 zakładano, iż podstawowe źródło przyrostu zdolności produkcyjnych stanowią będą inwestycje. Poważna ich część miała nosić charakter przedsięwzięć intensyfikacyjnych produkcji, jednak większość nakładów kierowana była na obiekty nowe. Największe natężenie nakładów przypadło na lata 1977 – 1978. Skumulowanie inwestycji w środkowych latach pięciolatki, tak jak w poprzednich pięciolatkach, wynikało z potrzeby zbilansowania produkcji w roku 1980, ponadto w ostatnich dwóch latach zamierzano dociążyć plan nowymi inwestycjami z kolejnej pięciolatki. Z projektowanych nakładów lat 1974 – 1976 oraz 1976 – 1980 blisko 24% skierowano na rozbudowę i modernizację „Stilonu”, tj. Stilon IV, czyli na jedwab, kord oraz przędzę dywanową oraz budowę Stilon V, czyli na jedwab i przędzę dywanową<sup>336</sup>. Mimo przekroczenia nakładów oraz przyśpieszenia inwestycji wystąpiły jednak poważne trudności z pełnym opanowaniem produkcji na nowo uruchamianych ciągach. Trudności spowodowane zostały spiętrzeniem w jednym okresie uruchamianych inwestycji, rozruchów technologicznych oraz naboru i przeszkolenia nowej kadry<sup>337</sup>. Ponadto wiele do życzenia pozostawiała jakość wykonywanych prac. Już na etapie rozruchów i eksploatacji wstępnej wyłoniło się wiele usterek powodujących konieczność wprowadzania wielu zmian i uzupełnień w rozwiązaniach technologicznych oraz urządzeniach i instalacjach. W 1975 r. w Zakładzie Jedwabiu II przez kilka miesięcy stało 29 niewykorzystanych przędzarek<sup>338</sup>, urządzeń montowanych przez Łódzką Fabrykę Maszyn Jedwabniczych „Majed” w Łodzi. Po montażu, w trakcie testów gwarancyjnych okazało się, iż wydajność przędzarek to poziom zaledwie 40% – 55% mocy, którą zakontraktowało z producentem przedsiębiorstwo. Wobec niskiej efektywności urządzeń (tj. cięciw i siodełek) oraz wad przędzy, do których się przyczyniły w trakcie jej obróbki, na ich odbiór i wykorzystanie w produkcji nie wyraziła zgody dyrekcja. Wskutek niezainstalowania planowo ujętych urządzeń przędza (mofilowa)

---

336 10.600 mln zł wartości kosztorysowej Stilon IV i 2.200 mln zł Stilon V, pozostałymi beneficjentami były zakłady: Elana II – 15.200 mln zł, nowa wytwórnia – 2.500 mln zł, Celwiskoza – 1.600 mln zł i Piła – 22.500 mln zł.

337 Na przełomie lat 1974 – 1975 na terenie Gorzowa powstał poważny deficyt rąk do pracy, a utworzony OHP nie rozwiązywał istniejącego problemu.

338 Wartość – 12 mln 600 tys. zł.

nadal była przerabiana na starych urządzeniach Zakładu Jedwabiu II, co skutkowało ograniczeniami zdolności produkcyjnych zakładu<sup>339</sup>. W 1976 r. proces uruchamiania inwestycji Lanastilu II zakłócony został szeregiem nieprawidłowości w rozwiązaniach technicznych opracowanych przez niemiecką firmę Zimmer oraz dużą awaryjnością dostarczanych maszyn, co skutkowało 3-miesięcznym opóźnieniem w osiągnięciu projektowanych zdolności produkcyjnych<sup>340</sup>. Ponadto borykano się z permanentnym problemem naboru pracowników. Komisja Rozruchowa Pionu Eksploatacji zalecała w takich wypadkach wykonanie wielu prac uzupełniających i dodatkowych, co także opóźniało cały proces wytwarzania. W roku 1975 takimi zaawansowanymi zadaniami były zakład Jedwabiu IVA oraz Kordu II. Powstałe tam opóźnienia skutkowały niewykonaniem planu wytwarzanego asortymentu<sup>341</sup>. Plany inwestycyjne i produkcyjne przewidywały jednak w takich wypadkach „wielkości deficytowe”<sup>342</sup>. W 1976 r. Zjednoczenie Przemysłu Technicznego i Filcowego oraz Zjednoczenie Przemysłu Gumowego „Stomil” zgłosiły zapotrzebowanie na jedwab techniczny, jednak nie mogło ono zostać zrealizowane, gdyż w tym czasie przewidywano niedostateczną wielkość jedwabiu technicznego w stosunku do potrzeb<sup>343</sup>. Przy tego typu zapytaniach i zamówieniach ważny był czas realizacji i termin podjęcia zobowiązania, gdyż nierzadko były to wartości przekraczające możliwości asortymentowe, jak i produkcyjne przedsiębiorstwa, wiązało się to z długotrwałym i kosztownym procesem zakupów surowców, względnie półproduktów i urządzeń.

Głównym źródłem wzrostu produkcji były nowe instalacje pochodzące z Włoch (Snia Viscoza), Japoni (Toray) i Niemiec (Zimmer). Przy czym nie wszystkie maszyny

---

339 W 1971 r. „Stilon” zamówił w Łódzkiej Fabryce Maszyn Jedwabniczych „Majed” cewiarki RY-17. Przed zrealizowaniem zamówienia „Majed” przesłał do „Stilonu” prototyp urządzenia, na którym przeprowadzono próby, wykryto wówczas szereg usterek, o czym powiadomiono producenta. W 1975 r. na zebraniu przedstawicieli „Stilonu”, Zjednoczenia i „Majedu” ustalono, iż nie jest możliwe, by „Majed” poprawił parametry cewiarek i podniósł ich wydajność do 70%. W grudniu 1975 r. dostarczone do „Stilonu” cewiarki były w bardzo złym stanie, nienadającym się do montażu, część z nich był skorodowana i uszkodzona wskutek nieodpowiedniego zabezpieczenia na czas transportu. Zgłaszane uwagi i prośby o pomoc montażystów przyniosły efekt po kilkutygodniowych zabiegach. Po przeprowadzeniu prób okazało się, iż wydajność urządzeń sięga 40%, wyznaczony kolejny termin prób nie został przez „Majed” dotrzymany, a następne spotkanie z przedstawicielami „Majedu” zakończyło się ustaleniem terminu prób, który ponownie nie został dotrzymany. Na spotkaniu kolejnym producent przyznał, iż nie jest w stanie zmienić parametrów urządzeń i będzie potrzebował pomocy specjalistów „Stilonu”, których ofertę pomocy wcześniej odrzucił. Por.: AIPN, Sz. 02/97/CD/1.

340 Przeprowadzono zmiany techniczne w instalacji modyfikatorów i nadmuchu powietrza, przebudowę rozciągarek i teksturyzarek, ekstrakcje pompy do polimeryzacji. Planowaną zdolność produkcyjną osiągnięto w październiku 1976 r.

341 1.200 ton deficytu przędzy dywanowej w zakładzie Lanastilu II.

342 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 27 – 28.

343 Zapotrzebowanie na jedwab techniczny / kord/ w latach 1976 – 1980 z marca 1976 r.

i urządzenia posiadały wysoki stopień wydajności czy też zaawansowania technologicznego. Projektując rozbudowę zakładów wchodzących w skład przedsiębiorstwa, nie wyznaczano poziomu wydajności dorównującej rozwiniętym krajom kapitalistycznym. Wydajność pracy mierzona była wartością sprzedaży według cen zbytu oraz wartością dochodu przypadającego na jednego zatrudnionego ogółem. Dochodziło w ten sposób do paradoksów. Niejednokrotnie wydajność pracy wzrastała o kilkadziesiąt procent, a mimo to wyznaczone zadania nie były realizowane.

**Tabela 13.** Wartość technicznego wyposażenia pracy ZWCh „Stilon” w latach 1972 – 1976 (w tys. zł)

<b>Rok</b>	<b>1972</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>
Wartość wyposażenia technicznego	470.00	505.00	517.00	757.00	978.00
wskaźnik	100,0	107,4	110,0	161,5	208,1

Źródło: AP w Gorzowie Wlkp., ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 32.

Wzrost produkcji uzyskany w „Stilonie” możliwy był głównie dzięki kolejnym inwestycjom, które nie oznaczały jednak równoczesnej intensyfikacji i poprawy kultury pracy. Nie dokonano bowiem istotnych i trwałych zmian w sposobach obsługi nowo instalowanej infrastruktury<sup>344</sup>.

---

<sup>344</sup> Ze względu na wprowadzenie do gospodarki remontowej metody diagnostyczno-profilaktycznej utrzymania maszyn w ruchu ciągłym plan rzeczowy zrealizowany został w roku 1975 na poziomie 85,5%, powodem braku pełnej realizacji był znaczny niedobór części zamiennych i materiałów, podobny stan niedoborów obecny był również w latach następnych. Szczególnie dotkliwie odczuwano brak części zamiennych do maszyn i urządzeń pochodzenia zagranicznego ze względu na brak dewiz. Obniżało to znacznie ich sprawność techniczną. Ponadto realizacja prac planowych napotykała na trudności spowodowane opóźnieniem inwestycji w uruchamianiu instalacji, brakiem dostatecznej ilości pracowników do obsługi nowo uruchamianych urządzeń i maszyn, często występującymi niedoborami materiałów, w szczególności pochodzenia zagranicznego. Dlatego też we wnioskach do realizacji w latach następnych znalazły się niespełnione postulaty o zagwarantowaniu odpowiedniej ilości dewiz na zakup części, ponieważ wszystkie podstawowe maszyny i urządzenia limitujące całą zdolność produkcyjną przedsiębiorstwa pochodziły właśnie z zakupów zagranicznych (tj. krajów kapitalistycznych). Por.: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 153, s. 46 – 47.

**Tabela 14.** Czynniki wzrostu produkcji w ZWCh „Stilon” w 1976 r.

<b>Czynnik wzrostu</b>	<b>Wartość w mln zł</b>	<b>Udział procentowy</b>
Oddanie nowych inwestycji oraz dochodzenie do projektowanej zdolności produkcyjnej	1.386	91,1
Lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń	42	2,8
Intensyfikacja	73	4,8
Pozostałe	20	1,3
Razem	1.521	100,0

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 8.

Znaczący wzrost ilości maszyn i urządzeń produkcyjnych o stosunkowo niskim stażu pracy w eksploatacji związany był z zakończeniem kolejnych inwestycji w przedsiębiorstwie, w rezultacie których zainstalowano nowe maszyny i urządzenia oraz wymieniano stary park technologiczny na nowo zakupione urządzenia.

**Tabela 15.** Struktura wieku maszyn i urządzeń w ZWCh „Stilon” w latach 1974 – 1976 według lat eksploatacji (w %)

	<b>1974</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>
Maszyny i urządzenia do 5 lat	32,3	66,3	75,7
od 5 do 10 lat	62,1	30,9	22,3
od 10 do 15 lat	5,6	2,8	2,0

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154.

Przedstawione dane nie mogą jednak stanowić pełnej oceny nowoczesności, gdyż posiadany wcześniej, stosunkowo długo pracujący park maszynowy był w zróżnicowanym tempie i z różnymi efektami modernizowany.<sup>345</sup> Ponadto w zestawieniach i wielkościach statystycznych uwzględniano także te urządzenia, których wiek przekraczał wyznaczone

---

345 Paweł Glikman koncentrację nakładów przede wszystkim na nowych obiektach, przy zaniechaniu procesu wymiany zużytych nazwał „asymetrią inwestycyjną”, jego zdaniem przyczyną tego procesu były „sprzęgnięte” interesy administracji centralnej i samych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa były zainteresowane jak najdłuższym utrzymaniem urządzeń w ruchu i ekstensywną formą wzrostu posiadanego majątku, w sytuacji kiedy ich likwidacja uznawana była przez administrację za stratę. W konsekwencji wzrastały koszty utrzymania i eksploatacji. Za: J. Chumiński, *Strukturalne uwarunkowania...*, [w:] *Modernizacja...*, jak wyżej, s. 47.

progi użyteczności, lecz ze względu na ich czynny charakter i już wspomniane zabiegi znalazły tam swoje miejsce<sup>346</sup>. Osobny problem stanowiła awaryjność urządzeń i maszyn oraz możliwość jej unikania.

Planowana realizacja remontów najczęściej była utrudniona przez niepełną i nierytmiczną dostawę materiałów hutniczych i innych, takich jak: szkła okienne, tarcice, cement czy uszczelki. Kolejną barierę stanowiła niedostateczna ilość rzemieślników o wysokich kwalifikacjach. Mimo występujących trudności przedsiębiorstwo w pewnym stopniu minimalizowało koszty remontowe, m.in. poprzez wykorzystywanie do celów remontowych, konserwacyjnych i produkcyjnych części zamiennych pochodzących ze złomu hutniczego. Ponadto w 1976 r. została wdrożona technologia regeneracji części. Dzięki porozumieniom zawartym z odbiorcami, zmianie uległy także niektóre parametry produkowanego asortymentu, co wpłynęło na obniżenie kosztów produkcji. Dzięki wprowadzonej metodzie napawania płomieniowego zregenerowano ok. 800 szt. wrzecion do rozciągarek Snia i Textima, dzięki czemu zrezygnowano z ich importu. Regeneracji poddano także śruby ekstrudowe, zwiększając tym samym ich żywotność, a z uwagi na oszczędność materiałów szerzej stosowano obróbkę plastyczną. Przy produkcji folii podłożowej (Zakład Folii), za zgodą odbiorcy (WZF „Feton”), obniżono grubość folii rentgenowskiej, uzyskując obniżkę kosztów w wysokości 818 tys. zł. Przy produkcji kaset magnetofonowych wprowadzono do produkcji polistyrol krajowy w miejsce importowanego i uzyskano 365 tys. zł obniżki kosztów. Z kolei koszty sprzedaży zmniejszyła m.in. regeneracja opakowań. Obniżenie kosztów produkcji możliwe było również dzięki zmianie strukturalnej zużytego kaprolaktanu, który w większym stopniu od planowanego pochodził z regeneracji odpadów i wód popłucznych. Poprzez przyrost produkcji zmniejszono również koszty energii. Wzrosły jednak koszty konserwacji i remontów, m. in. z powodu przerw i zakłóceń w dostawach energii elektrycznej z sieci państwowej<sup>347</sup>. W sprawozdaniu z roku 1976 wśród czynników wpływających na uzyskanie przyrostu produkcji wymienia się: zmiany asortymentowe w jakości produkcji, zwłaszcza jedwabiu włókienniczego, technicznego i dywanowego, spowodowane uruchomieniem nowych wytwórni jedwabiu. Ponadto wpływ na przyrost produkcji, w świetle dokumentu, miało zwiększenie rozmiarów sprzedaży wyrobów i usług, a także zmniejszenie udziału materiałowego w kosztach<sup>348</sup>.

346 Maszyny i urządzenia powyżej 15 lat, które nadal były w ruchu, znalazły się w przedziale trzecim.

347 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 50 – 51.

348 Tamże, s. 54 – 56.

Jednak układ rodzajowy kosztów oraz ich porównanie z latami poprzednimi świadczą jednoznacznie o wzroście kosztów materialnych, przy zastrzeżeniu, że ich wzrost był wolniejszy od wzrostu produkcji<sup>349</sup>.

**Tabela 16.** Struktura kosztów w ZWCh „Stilon” w latach 1975 i 1976 według rodzaju wydatków (w %)

Rodzaj kosztów	1975	1976
Amortyzacja	7,8	9,3
Materiały ogółem netto	59,9	61,4
Energia	4,1	5,1
Usługi transportowe	0,7	0,9
Usługi remontowe	0,2	0,2
Obróbka obca	-	-
Inne koszty materialne	0,3	0,3
Razem koszty materialne	73,0	77,2
Płace netto	7,9	7,6
Koszty krajowych podróży służbowych zaliczane do funduszu płac	0,1	-
Ubezpieczenie społeczne i podatek	2,9	2,4
Inne koszty niematerialne	16,1	12,8
Razem koszty niematerialne	27,0	22,8

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 36.

Materiałochłonność stanowiła już w 1972 r. ok. 70% kosztów wytwarzania przy średniej krajowej przemysłu włókienniczego wynoszącej 59%. W roku 1972 powstała komisja do zbadania stanu gospodarki materiałowej i opracowania programu jej usprawnienia<sup>350</sup>. Prace komisji wobec braku możliwości realizacji kompleksowych programów naprawczych, wychodzących poza ramy przedsiębiorstwa, a nawet zjednoczenia, nie przyniosły spodziewanych efektów. Koszty materiałowe nadal rosły<sup>351</sup>.

<sup>349</sup> Plan kosztów produkcji przekroczonego o 4,1% przy przekroczeniu planu produkcji o 5,2%.

<sup>350</sup> „Stilon Gorzowski”, nr 12, 30 czerwca 1972 r.

<sup>351</sup> Niekorzystne tendencje wyrażane w konkretnych wielkościach nie zawsze były ujawniane, nierzadko wprost fałszowane. Proceder ten nie dotyczył jedynie kosztów materiałowych. Planowana obniżka kosztów własnych, której poziom został podwyższony do określonych przez Zjednoczenie w Łodzi 2%, nie został w 1979 r. przez „Stilon” osiągnięty. Faktycznie za okres 3 kwartałów nastąpiło przekroczenie kosztów o 1,63%. Przedsiębiorstwo w opracowaniu planu techniczno-ekonomicznego założyło obniżkę głównie w pozycji rodzajowej „usługi bankowe” za realizację działalności inwestycyjnej. Była to zatem obniżka niezależna od działalności przedsiębiorstwa, mimo to w sprawozdaniu ujęta. Poniesione koszty do analogicznego okresu roku 1978 wzrosły o 0,47%. Ponadto Stilon nie realizował w owym czasie żadnych nowo rozpoczętych inwestycji. W wyniku przyjęcia i akceptacji sprawozdania wypłacono premię pracownikom zajmującym kierownicze i inne

Plany rozwojowe dziedziny gospodarki, jaką był przemysł chemiczny, a ściślej włókienniczy, projektowane były na podstawie szerokiej analizy danych wykraczających poza przemysł chemiczny i przemysł w ogóle. Punktem wyjścia dla założeń i planów stały się Generalne Założenia Rozwoju Włókien Chemicznych w Polsce<sup>352</sup>. Ponadto opierano się na wstępnych prognozach przestrzennego zagospodarowania kraju do 2000 roku, makroprognozach rozwoju produkcji włókien chemicznych w Polsce do roku 1990 oraz kierunkach i proporcjach rozwoju przemysłu chemicznego w krajach kapitalistycznych. Projekty też rozwojowych przygotowywano i referowano podczas licznych konferencji branżowych. Jedną z takich konferencji odbyto w połowie roku 1972. Tematem konferencji były projekty też rozwojowych przemysłu włókien syntetycznych – Zjednoczenia Przemysłu Włókien Sztucznych „Chemitex”. Tezy przygotowało zarówno Zjednoczenie Przemysłu Włókien Sztucznych, jak i Zespół Przemysłu Chemicznego Komisji Planowania, Ministerstwo Przemysłu Lekkiego oraz jego departamenty: Departament Rozwoju Przemysłu, Departament Postępu Techniki, Departament Inwestycji, Instytut Chemii Przemysłowej, Centrala Importowo-Eksportowa Chemikalia „Ciech” oraz Departament Rozwoju i Planowania, który był zarazem organizatorem konferencji<sup>353</sup>. Rozwój włókien chemicznych wiązany był z ograniczeniami naturalnej bazy surowcowej włókien, a wobec wzrostu stopy życiowej ludności Polski i w skutek szybkiego tempa wzrostu dochodu narodowego nie byłby w stanie zaspokoić tych potrzeb. Stąd szczególnego znaczenia nabierały włókna sztuczne. Ich ilość i jakość wymagała również respektowania wymogów postępu technicznego. Uważano, iż eksport włókien chemicznych (obecność na targach, wyjazdy zagraniczne, wymiana delegacji, doświadczeń, praktyki) przyczyni się do rozwoju technicznego i zmniejszenia dystansu do krajów wysoko rozwiniętych<sup>354</sup>. Założenia dotyczące zapotrzebowania na włókna chemiczne w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych prognozowały niemal podwojenie w pierwszym pięcioleciu lat siedemdziesiątych zapotrzebowania na włókna chemiczne. Pożądane wartości włókien syntetycznych, w tym poliamidowych, również miały ulec znaczącej progresji.

---

samodzielne stanowiska w „Stilonie”. Por.: AIPN, Sz. 02/361/CD/1.

352 Opracowania sporządzano według wytycznych zawartych w *Zarządzeniu Ministra Przemysłu Chemicznego z dnia 11 czerwca 1971 r. w sprawie organizacji prac prognostycznych w Resorcie Ministra Przemysłu Chemicznego*, oraz założeń do *Programu społeczno-ekonomicznego rozwoju kraju do 1990 r.* opracowanego przez Zespół Planów Perspektywistycznych.

353 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Projekt Tez do Założeń Generalnych Rozwoju Włókien Chemicznych w Polsce* ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp.

354 Tamże.

**Tabela 17.** Prognoza wzrostu demograficznego oraz przewidywane zapotrzebowanie na włókna chemiczne w Polsce pro capita w kg w niektórych latach

	1970	1975	1980	1990
Zakładane zapotrzebowanie krajowe na włókna chemiczne ogółem w kg	176	290	406	551
Zakładane zapotrzebowanie na włókna syntetyczne w kg	55	160	254	372
w tym na włókna poliamidowe w kg	24	72	96	130
Zakładany stan ludności w mln	32.605	33.904	35.361.	37.309

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Projekt Tez do Założeń Generalnych Włókien Chemicznych w Polsce*, s. 14.

Już na etapie projektowania założeń zdawano sobie sprawę z potencjalnego niedoszacowania wielkości potrzeb obserwując szybkie tempo wzrostu spożycia w krajach wysoko rozwiniętych, w tym w Europie Zachodniej. W związku z powyższym przewidywano w planach dwa warianty. Jeden prognozował produkcję włókien chemicznych z uwzględnieniem pełnego pokrycia potrzeb określonych przez Ministerstwa Przemysłu Lekkiego (dalej: MPL), szczególnie w zakresie włókien syntetycznych z ewentualnym uwzględnieniem wymiany odpowiednich rodzajów i asortymentów włókien z krajami socjalistycznymi. Wariant drugi zaspokajał potrzeby krajowe na poziomie porównywalnym z przeciętną produkcją obliczaną w kg na 1 mieszkańca dla niektórych wysoko rozwiniętych krajów Europy Zachodniej z uwzględnieniem wymiany włókien chemicznych z krajami RWPG w ramach specjalizacji produkcji tych krajów.

**Tabela 18.** Przewidywane przeciętne wskaźniki produkcji włókien chemicznych dla krajów Europy Zachodniej w latach 1970 – 1990 (w kg/1 mieszkańca)

	1970	1975	1980	1985	1990
Produkcja włókien chemicznych ogółem dla krajów Europy Zachodniej	7,1	9,6	12	15,3	18,4
w tym produkcja włókien syntetycznych dla krajów Europy Zachodniej	4,1	6,7	9,1	12,5	16,0
w tym włókien poliamidowych	1,6	2,6	3,2	4,3	5,4

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, s. 15.

**Tabela 19.** Program produkcji włókien chemicznych w Polsce w tys. ton do 1990 (w dwóch wariantach I i II).

	1975	1980	1985	1990
Wariant I Produkcja włókien chemicznych ogółem	228,4	352	412	520
Wariant I Produkcja włókien syntetycznych	126	259	322	432
w tym włókien poliamidowych	55	92	119	140
Wariant II Produkcja włókien chemicznych ogółem	228,4	415	548	688
Wariant II Produkcja włókien syntetycznych	128	322	458	600
w tym włókien poliamidowych	55	113	160	200

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, s. 16 – 17.

Zakładano, że nakłady poniesione z tytułu realizacji przyrostu zdolności produkcyjnych z uwzględnieniem zakupów importowych będą utrzymywały się w latach 1976 – 1990 na zbliżonym poziomie wartości względnych przy ok. 35% udziale tych ostatnich ( zakupy z importu ).

**Tabela 20.** Wariant I (Przewidywane nakłady inwestycyjne na produkcję włókien chemicznych w mld zł, z uwzględnieniem pełnego pokrycia potrzeb określonych przez MPL)

<b>Lata</b>	<b>Przewidywane nakłady inwestycyjne na realizację przyrostu zdolności produkcyjnych</b>	<b>w tym zakupy z importu</b>
1971 – 1975	20,5	4,6
1976 – 1980	32,0	11,0
1981 – 1985	20	7,0
1086 – 1990	40	14,0

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Projekt Tez do Założeń Generalnych Włókien Chemicznych w Polsce*, s. 18.

**Tabela 21.** Wariant II (Przewidywane nakłady inwestycyjne na produkcję włókien chemicznych w mld. zł, zaspokajającą potrzeby krajowe na poziomie porównywalnym z przeciętną produkcją obliczaną w kg / 1 mieszkańca dla niektórych wysoko rozwiniętych krajów Europy Zachodniej)

<b>Lata</b>	<b>Przewidywane nakłady inwestycyjne na realizację przyrostu zdolności produkcyjnych</b>	<b>w tym zakupy z importu</b>
1971 – 1975	20,5	4,6
1976 – 1980	43,0	15,0
1981 – 1985	40,0	14,0
1986 – 1990	53,0	18,0

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Projekt Tez do Założeń Generalnych Włókien Chemicznych w Polsce*, s. 18.

Przy formułowaniu generalnych prognoz produkcyjnych poszczególnych zakładów przewidywania oparto o „Założenia przestrzennego zagospodarowania Polski do 1990 r.”, przy czym znaczny wzrost wydajności pracy upatrywano głównie jako wynik wprowadzenia postępu technicznego.

**Tabela 22.** Prognoza zużycia surowców i włókien w Polsce na lata 1975 – 1990 (w tys. ton )

Rodzaj włókien	1970	1975	1980	1985	1990
Surowce włókien ogółem	488	658	791	989	1093
Surowce –włókien naturalnych <sup>(1)</sup>	312	374	378	413	419
Włókna Chemiczne <sup>(2)</sup>	176	284	413	576	674
w tym sztuczne	120	115	122	120	120
w tym syntetyczne <sup>(3)</sup>	56	169	291	456	554

1– według „Programu chemizacji w dziedzinie odzieży” (opracowanego w roku 1972)

2- według „Programu Odzież” z września 1973 r.

3– w tym inne włókna chemiczne

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Prognoza postępu technicznego w przemyśle włókien chemicznych do roku 1990.*

**Tabela 23.** Założenia programu produkcji włókien chemicznych w Polsce w latach 1975 - 1990 (w tys. ton )

Rodzaj włókien	1970	1975	1980	1985	1990
Włókna chemiczne ogółem <sup>(1)</sup>	136	222	365	550	655
W tym sztuczne	81	97	79	77	73
W tym syntetyczne <sup>(2)</sup>	55	125	286	473	577

1– według „Programu Odzież” z września 1973 r.

2– w tym włókna inne

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Prognoza postępu technicznego w przemyśle włókien chemicznych do roku 1990.*

Przewidywano szybką substytucję włókien naturalnych przez włókna chemiczne w tym szczególnie syntetyczne. Substytucja włókien naturalnych produkcji krajowej przebiegać miała sukcesywnie i stopniowo. W wyniku szybko rosnącej produkcji włókien syntetycznych w latach 1980 - 1990 nastąpić miało (w zależności od przyjętego wariantu) pełne pokrycie zapotrzebowania kraju na te włókna. Natomiast ewentualna nadwyżka miała być przeznaczona na eksport. Powstające niedobory (II wariant przewidywał okresy niedoborów w procesie dojścia do wielkości prognozowanych) w zakresie włókien miały zostać pokryte w drodze umów kooperacyjnych w ramach RWPG. Ogólny rozwój produkcji włókien chemicznych rozłożony był na poszczególne zakłady produkcyjne: ZWS „Wistom” – Tomaszów, Chodakowskie ZWS, ZWS „Anilana” – Łódź, ZWS „Celwiskoza” – Jelenia Góra, ZWS „Wiskord” – Szczecin, Wrocławskie ZWS, ZWS „Stilon” – Gorzów, ZWS „Elana” – Toruń, Nowy Zakład w Pile oraz Nową Wytwórnę<sup>355</sup>. Produkcja włókien poliamidowych skoncentrowana została w Gorzowie Wlkp<sup>356</sup>.

---

355 Tamże, s. 13 – 14.

356 Wyroby wytwarzane z polimeru kaprolaktamu, znanego pod nazwą POLIAMID 6 lub POLIKAPROAMID. Stilon był jedynym producentem włókna syntetycznego poliamidowego o nazwie handlowej – Stilon. Wyroby poliamidowe produkowane były w szerokim asortymencie, głównie dla potrzeb różnych gałęzi przemysłu włókienniczego, oponowego, meblarskiego oraz dla drobnej wytwórczości na artykuły techniczne i gospodarstwa domowego, jedwab techniczny – do wyrobów odzieżowych, pończosznicy i dekoracyjnych. Jedwab techniczny służył do wytwarzania tkanin kordowych wzmacniających opony samochodowe, lotnicze i rowerowe oraz do wyrobu artykułów technicznych jak np. sieci rybackie, węże strażackie, jedwab karbikowany, puszysty Lanastil nadający się do wyrobów dekoracyjnych i galanteryjnych. Włókna cięte typu – bawełny, wełny, juty znajdowały zastosowanie w przemyśle lniarskim i bawełnianym. Wśród wyrobów była także żyłka rybacka, szczecina do wyrobu szczotek, włosianek, formatek tapicerskich. Granulat wtryskowy produkowany z odpadów poliamidowych stanowił surowiec do produkcji kształtek technicznych i wyrobów galanteryjnych metodą wtrysku. Folia podłożowa z trojocianu celulozy służyła do wytwarzania filmów fotograficznych dla celów amatorskich i kinematograficznych oraz do błon rentgenowskich (w 1960 r. zakład podjął produkcję specjalnego gatunku folii izolacyjnej wytwarzanej dla potrzeb przemysłu elektrotechnicznego, we współpracy z NRD „Agfa”). Dla celów antyimportowych produkowano taśmę magnetofonową.

**Tabela 24.** Założenia rozwoju produkcji włókien chemicznych w Polsce latach 1970, 1975, 1980 w podziale na poszczególne zakłady (w tys. ton)

<b>Zakład/ włókno</b>	<b>1970</b>	<b>1975</b>	<b>1980</b>
ZWS Wiston – Tomaszów			
Jedwab włókien wiskozowych	4,3	4,4	4,7
Przędza kordowa wiskozowa	3,0	4,0	4,0
Włókna cięte klasyczne	10,0	10,0	10,0
Włókna cięte modalne	-	10,0	12,0
Dwusiarczek węgla	27,0	32,0	-
Chodakowskie ZWS			
Jedwab wiskozowy	6,8	7,4	7,5
Włókniny polipropylenowe	-	-	5,0
Osłonki wiskozowe	0,5	0,2	-
ZWS Anilana Łódź			
Włókna cięte klasyczne	14,0	15	-
Włókna białkowe	4,0	1,7	-
Włókna poliakrylonitrowe	10,0	12,1	18,0
Włókna szklane	0,3	0,6	0,7
Włókna latexowe	-	-	1,0
Celwiskoza – Jelenia Góra			
Włókna cięte klasycznie	29,0	30,0	30,0
Włókna poliuetenowe	-	0,15	1,0
Jedwab poliamidowy	-	-	5,0
ZWS Wiskord – Szczecin			
Jedwab włókien Wiskozowych	3,9	4,5	5,5
Przędza kordowa wiskozowa	4,0	3,5	-
Włókna polipropylenowe	-	1,0	5,0
Wrocławskie ZWS			
Jedwab włókien wiskozowych	5,5	5,5	5,5
Włókniny syntetyczne	-	-	-

Nowy Zakład w Pile*			
Jedwab włókien poliestrowych	-	-	35,0
Włókno cięte poliestrowe	-	-	30,0
Przędza techn. poliestrowa	-	-	10,0
DMT	-	-	120,0
Nowa Wytwórnia*			
Włókna Akrylonitrylowe	-	-	21,5
ZWS Stilon – Gorzów			
Jedwab włókien poliamidowych	8,0	23,1	40,0
Przędza techniczna poliamidowa	7,0	22,0	22,0
Przędza dywanowa poliamidowa	-	4,0	15,0
Włókno cięte poliamidowe	6,6	6,5	8,0
ZWS Elana – Toruń			
Jedwab włókien poliestrowych	4,0	14,0	46,0
Włókna cięte poliestrowe	16,0	42,6	44,0
DMT	-	80,0	92,0

- Inwestycje niezrealizowane

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Zadania przemysłu włókien chemicznych na lata 1974/75 oraz na okres 1976 – 1980*.

W latach 1970 – 1990 przewidywano również zasadnicze zmiany w strukturze zużycia surowców włókienniczych na korzyść włókien chemicznych, przewidywano wyraźnie wzrastający stopień wyparcia substytucji włókien naturalnych przez włókna chemiczne, w tym szczególnie syntetyczne, przełom w trendach miał nastąpić w latach osiemdziesiątych<sup>357</sup>.

Wobec uzyskania zwiększonych środków i zadań przez MPL w zakresie zaopatrzenia rynku wewnętrznego, jak i eksportu, wielokrotniono zapotrzebowanie na włókna chemiczne znacznie przekraczające dotychczasowe uzgodnienia. Dlatego też na konferencji zorganizowanej w Zjednoczeniu w roku 1973 z udziałem ministerstwa ustalono zadania i wytyczne dla przemysłu włókien chemicznych do roku 1990. W porównaniu z programem „Odzież” z roku 1972 przyrost włókien chemicznych w latach 1975 – 1980 wzrastał z 124 tys. ton do 178 tys. ton, tj. o 44%. Mimo znacznego przyrostu eksportu w roku 1974 (35%) nie osiągnięto wielkości wytyczonej w planie 5-letnim. Powodem powstałego deficytu był

<sup>357</sup>APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, s. 2.

zwiększony poziom zapotrzebowania odbiorców krajowych<sup>358</sup>.

Założenia planu na lata 1976 – 1980 zakładały tendencję spadających udziałów włókien naturalnych i sztucznych, natomiast wzrastający udział włókien syntetycznych. W roku 1980 przypadać miało na nie 43% ogólnej puli surowców włókienniczych. Z produkowanych w tym okresie w Polsce włókien chemicznych na syntetyki przypadać miało 80%. Założony rozwój włókien syntetycznych miał w roku 1980 doprowadzić produkcję na poziom średniej wartości Europy Zachodniej, jednak w porównaniu z sześcioma przodującymi krajami wskaźnik ten oscylował poniżej 50%.

**Tabela 25.** Produkcja włókien chemicznych i syntetycznych w Polsce i na świecie w latach 1970, 1975, 1980 (w kg / os.)

	Włókna chemiczne			Włókna syntetyczne		
	1970	1975	1980	1970	1975	1980
Świat	2,3	3,0	3,7	1,4	2,0	2,7
Kraje RWP	3,4	5,4	8,0	1,0	2,5	4,7
Polska	4,2	6,5	11,7	1,6	3,7	8,7
Europa Zachodnia	7,1	7,1	12,0	4,1	4,1	9,1
6 krajów przodujących	11,0	13,9	20,9	6,7	10,1	17,1

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Zadania przemysłu włókien chemicznych na lata 1974 – 1975 oraz na okres 1976 – 1980*.

Zakładane wielkości miały zostać osiągnięte poprzez modernizację parku maszynowego. Do roku 1990 zamierzano ukończyć modernizację wyposażenia „Stilonu” w oparciu o produkcję krajowych maszyn, które dopiero planowano zbudować w oparciu o dokumentację zagraniczną, licząc, że rozwiąże to i zapewni możliwie nowoczesny poziom techniczny. W dalszej kolejności zamierzano kontynuowanie produkcji tych maszyn także dla nowej wytwórni jedwabiu poliamidowego w Jeleniej Górze. Ponadto przewidywano wykorzystać zakupioną wcześniej we włoskiej firmie Snia Wiscosa<sup>359</sup> dokumentację przędzarek ekstruderowych BLD. Jej opracowania i założenia techniczne miały posłużyć

358 Tamże, s. 10.

359 Kontrakt zawarty z Snia Viscoza dotyczył dostaw dokumentacji technicznej dla rozbudowy i modernizacji zakładu, ponadto wymiany technologii, organizacji produkcji, szkoleń. Por.: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 163.

modernizacji przędzarek WS-S2. Rozpatrywano również nie tylko wariant zakupu dokumentacji na nowocześniejsze maszyny przędzące lub ich ważniejsze podzespoły, ale i surowce czy też półprodukty. Zakup urządzeń i maszyn nie gwarantował osiągnięcia pierwotnie ustalonych wielkości produkcyjnych czy ekonomicznych. Na czas realizacji określonych prac i ich efektywność wydatnie wpływały: wadliwość urządzeń, nieterminowe przekazywanie samych instalacji do eksploatacji, niekomplementarność wyposażenia, wady montażu i konstrukcji. W 1975 r. w trakcie rozruchu technologicznego eksploatacji wstępnej okazało się, że podstawowe urządzenia zakupione w Snia Viscoza, jak przędzarki i rozciągarki, miały wady rozruchowe, co uniemożliwiało osiągnięcie przez nie zakontraktowanej mocy<sup>360</sup>.

Wobec problemów, z którymi borykały się zjednoczenia i przedsiębiorstwa – braku dewiz oraz możliwości bieżącego pokrywania nieustannego deficytu podzespołów, części zamiennych i nadmiernie gromadzonych zapasów – propagowano politykę, w której przemysł krajowy miał względnie zaspokajać istniejące niedobory. Nowy trend stanowić miał dodatkowy bodziec do bardziej operatywnego i efektywnego, działania przez przedsiębiorstwa i zjednoczenia na rzecz podjęcia produkcji w kraju<sup>361</sup>. Jako jedno z nielicznych, Zjednoczenie „Chemitex” wykazało zainteresowanie ograniczeniem importu. „Stilon” realizował tę politykę już od 1972 roku, kiedy to rozpoczął obowiązywać „Program usprawnienia gospodarki materiałowej w ZWS „Stilon””, zweryfikowany i uzupełniony o zagadnienia Resortowego Programu Efektywnego Wykorzystania Zasobów Materiałów Surowcowych w Gospodarce Narodowej na lata 1973 – 1975. W roku 1973 nie udało się jednak zrealizować ani jednego zadania z 32 zamierzonych<sup>362</sup>. Ponadto podobne działania były daleko niewystarczające, wycinek programu ZPWCh “Chemitex” z kwietnia 1978 r. dotyczącego racjonalizacji importu zawierał wyłącznie kierunek prac badawczych w zakresie podjęcia produkcji w kraju niektórych środków chemicznych.

Dokument Zjednoczenia Przemysłu Włókien Sztucznych „Chemitex” „Zadania Przemysłu Włókien Chemicznych na lata 1974 – 1975 oraz na okres 1976 - 1980” z maja 1973 r. zwraca uwagę na przyczyny trudności w realizacji inwestycji. M. in. wśród nich wymienia się brak wystarczająco licznego personelu, ponadto braki materiałowe oraz

360APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 628, *Materiały na KSR w sprawie działalności przedsiębiorstwa za I półrocze 1975 r.*

361 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 606, *Informacje o wynikach działań przedsięwziętych w województwie gorzowskim na rzecz ograniczenia importu z II obszaru płatniczego*, s. 122.

362 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 628.

niedostateczną ilość zmechanizowanego sprzętu. Deficyty wyposażenia, np. oddziałów włókienniczych, zalecano opierać, w miarę możliwości uzgodnień z przemysłem maszyn włókienniczych, na krajowej produkcji tych maszyn, w całości lub częściowo zależnie od ich poziomu technologicznego zaawansowania. Brakująca ilość maszyn, których nie mógł dostarczyć przemysł krajowy, miała być w pierwszej kolejności importowana z krajów RWPG na podstawie uzgodnień specjalizacyjnych ( pod warunkiem zabezpieczenia poziomu technicznego i wysokiej jakości wykonania). Po kryzysie naftowym i wzroście cen importowanych surowców polityka ta dotyczyć miała także surowców<sup>363</sup>.

Biorąc pod uwagę okres realizacji i wprowadzania do produkcji nowych maszyn należy podkreślić, że nie były to decyzje proste i jednoznaczne, tym bardziej, że istniała możliwość uzupełnienia brakujących maszyn i podzespołów przejmowanych od współpracujących zakładów i przedsiębiorstw, które rezygnowały z zakupów. Realizacja i wprowadzenie do produkcji nowych maszyn i urządzeń przebiegała długimi etapami, tak jak to miało miejsce w przypadku rozciągarek PR-7 do jedwabiu poliamidowego. Wstępna praca nad prototypem trwała rok, badania prototypu – następne 12 miesięcy, seria pilotowa (5 sztuk) – kolejny rok, a dopiero po nim – dalsza produkcja seryjna. W sumie cykl trwał 3 lata (od 1973 do 1976 r.). W tej konkretnej sytuacji maszyna przestawała być aktualna dla wyposażenia obiektów realizowanych w ramach określonych zadań i programów, w tym wypadku programu realizacji kompleksu Stilon IV<sup>364</sup>. Nowoczesne maszyny dla przemysłu włókien syntetycznych zakładał program budowy nowego zakładu „Polmatexu” w Łodzi. Zaprojektowano jego budowę na przestrzeni lat 1974 – 1976, a osiągnięcie projektowej zdolności produkcyjnej w 1977 r. Porozumienie w sprawie wieloletnich dostaw pozostawiono natomiast do rozpatrzenia i podpisania przedstawicielom Chemitexu. Nie tylko koszt inwestycji oraz bilans ilościowy był brany pod uwagę. Pierwszoplanowe ujęcie odnosiło się również do pewności uzyskania założonego poziomu jakości (jedwabiu), ponieważ zdawano sobie sprawę z oceny jakościowej dokonywanej przez przemysł odbiorczy<sup>365</sup>.

---

363 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Notatka z ustaleń w sprawie rozwoju ZWS „Stilon” 1990*.

364 W przypadku V etapu rozbudowy Stilonu w zakresie jedwabiu włókienniczego nadrzędnym celem realizacji stała się wymiana przędzarek rusztowych WS6 na najnowocześniejsze ekstruderowe. Nowoczesne maszyny dla przemysłu włókien syntetycznych zakładał program budowy nowego zakładu – „Polmatexu” w Łodzi. Jego budowę zaprojektowano na lata 1974 – 1976, a osiągnięcie projektowej zdolności produkcyjnej na rok 1977. Porozumienie w sprawie wieloletnich dostaw pozostawiono do rozpatrzenia i podpisania przedstawicielom Chemitexu. por.: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Notatka z konferencji w Zjednoczeniu Przemysłu Włókien Sztucznych „Chemitex” w dniu 23 stycznia 1973 r.*

365 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 215, *Stanowisko ZWS „Stilon” w sprawie opracowania wytycznych*

Gatunkowość wyrobów w odniesieniu do poliamidowych produktów „Stilonu” potwierdzała wzrost jakości uzyskanej głównie dzięki zastosowaniu nowych importowanych maszyn. Lecz poszukiwania „racjonalizatorskich” rozwiązań nowych technologii również nie pozostały bez wpływu na jej poprawę. Udział gatunku III i II w produkcji stopniowo malał, w drugiej połowie dekadę wynosił zaledwie kilka procent i utrzymał się na zbliżonym poziomie do końca lat siedemdziesiątych.

**Tabela 26.** Gatunkowość głównych wyrobów ZWCh „Stilon” (w %)

	Lata		
	1974	1975	1976
Jedwab włókienniczy Gat. I	87,7	90,1	94,3
Gat. II	6,7	7,6	5,3
Gat. III	5,6	2,3	0,4
Jedwab techniczny Gat. I	94,4	91,6	96,4
Gat. II	5,6	8,4	3,6
Jedwab dywanowy Gat. I	93,0	98,1	99,6
Gat. II	7,0	1,9	0,4
Włókno cięte Gat. I	96,8	97,3	97,4
Gat. II	3,2	2,7	2,6

Źródło: AP w Gorzowie Wlkp., ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 7.

Mimo trudności, z którymi borykało się przedsiębiorstwo<sup>366</sup>, udział reklamacji ogółem jak i tych przez przedsiębiorstwo uznanych w odniesieniu do produkcji sprzedanej był znikomy i wynosił zaledwie 4 promile.

do V rozbudowy, s. 3 – 4.

366 Niedostateczna ilość dewiz na zakup części zamiennych i oprzyrządowania oraz aparatury kontrolno-pomiarowej, brak możliwości zakupu niektórych części i aparatury na rynku lokalnym stanowiły poważne przeszkody w zapewnieniu działania maszyn i urządzeń, błędy i wady produkowanych włókien były często niezależne od przedsiębiorstwa, przy czym wynikały one z dotkliwego niedoboru ludzi, częstych zmian surowców, ich nieodpowiedniej jakości, przerw w dostawach energii oraz awaryjności maszyn. Często plany opracowywano fragmentarycznie i bez jasnej i przejrzystej koncepcji, niedostosowanej w pełni do możliwości realizacji.

**Tabela 27.** Zestawienie wskaźników reklamacji wyrobów ZWCh „Stilon” za lata 1974 – 1976

	<b>1974</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>
Wartość reklamacji uznanych w tys. zł	16.571	12.651	23.509
Procent reklamacji uznanych w stosunku do wartości sprzedaży	0,52	0,30	0,44
w tym jedwab włókien nieskręconych	0,36	0,37	0,18
Jedwab włókien skręconych	0,22	0,44	0,37
Jedwab techniczny	0,05	0,18	0,08
Włókno cięte	0	0,41	0,44
Jedwab dywanowy	5,53	0,43	2,47

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 7.

Stosunkowo wysoki udział reklamacji jedwabiu dywanowego wynikał z braku osiągnięcia w roku 1976 pełnych zdolności produkcyjnych także w odniesieniu do jakości tego wyrobu <sup>367</sup>.

**Tabela 28.** Udział procentowy sprzedaży poszczególnych wyrobów ZWCh „Stilon” w sprzedaży ogółem w latach 1974 – 1976

	<b>1974</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>
Jedwab włókienniczy	38,1	44,8	44,0
Jedwab techniczny	28,3	24,7	22,4
Jedwab dywanowy	4,9	3,9	12,1
Włókno cięte	9,0	7,7	5,8
Szczecina + granulat	2,1	1,7	1,1
Żyłka	1,6	1,4	1,2
Folia	2,4	1,6	1,3
Taśma amatorska	3,7	3,9	2,5
Taśma kasetowa	3,5	3,8	2,8
Produkcja pozostała	6,4	6,5	6,8
Razem	100,0	100,0	100,0

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s.10.

<sup>367</sup> Powodem były m. in. trudności rynkowe z zaopatrzeniem w materiał produkcyjny i odpowiednie barwniki.

O wysokości sprzedaży w przedsiębiorstwie decydowały podstawowe wyroby poliamidowe, z tym że udział w strukturze sprzedaży włókna ciętego miał w owym czasie znaczną dynamikę ujemną. Niewykonanie planu sprzedaży z 1976 r. wynikało z niewywiązania się PKP z dostaw odpowiedniej ilości wagonów. Udział eksportu w wartości sprzedaży wyniósł 2,6 %. Zgodnie z założeniami planu, głównym przedmiotem eksportu był jedwab włókienniczy stanowiący 58,3 % transakcji eksportowych.

**Tabela 29.** Kierunki eksportu wyrobów ZWCh „Stilon” według krajów w 1976 r.

<b>Kraj</b>	<b>Przedmiot eksportu</b>	<b>Wartość dostaw w tys. zł dewizowych</b>
NRD	Jedwab włókienniczy	7.197,7
NRD	Włókno cięte	52,9
Maroko	Jedwab włókienniczy	955,3
Grecja	Jedwab włókienniczy	327,0
Iran	Jedwab włókienniczy	178,2
Hiszpania	Jedwab włókienniczy	73,1
Francja	Jedwab włókienniczy	8,8
Jugosławia	Włókno cięte	404,8
Indie	Kasety magnetofonowe	23,8
Berlin Zachodni	Montaż kaset magnetofonowych	587,6
RFN	Odpady poliamidowe	696,0
Holandia	Odpady poliamidowe	546,5
Włochy	Odpady poliamidowe	14,8
Bułgaria	Jedwab włókienniczy	1.116,5
Czechosłowacja	Kasety magnetofonowe	148,0
Mongolia	Kasety magnetofonowe	4,8

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 14.

Niski udział sprzedaży na eksport, w sprzedaży ogółem, wynikał z antyimportowego charakteru produkcji. Sprzedawano wyroby (dotyczyło to włókien poliamidowych) gorszej jakości, na które okresowo nie było zapotrzebowania wśród odbiorców krajowych<sup>368</sup>. Wpływ przedsiębiorstwa na realizację eksportu był znikomy nie tylko z tytułu braku jakichkolwiek bodźców ekonomicznych w tym zakresie, również dlatego, że eksport był realizowany w aspekcie opłacalności na rachunku zjednoczenia, który nie był tożsamy z rachunkiem

<sup>368</sup> Rozwój produkcji antyimportowej nie zapewniał trwałego rozwiązania trudności płatniczych, uniemożliwiał przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego i powodował także wzrost kosztów wytwarzania, obniżał jakość, efektywność produkcji, a ponadto był nie do pogodzenia z kierunkami specjalizacji międzynarodowej w długim okresie czasowym.

przedsiębiorstwa. Zjednoczenie jako organ nadrzędny wobec przedsiębiorstwa i kumulujący środki finansowe prowadziło politykę która zmierzała do równowagi w ramach całego zjednoczenia. W związku z tym, w procesie redystrybucji środków mogły być one kierowane do obiektów deficytowych nie przynoszących zysku, kosztem innych które do jego wypracowania się przyczyniły. Ponadto przedsiębiorstwo nie było informowane o efektywności zrealizowanego eksportu przez Centralę Handlu Zagranicznego (dalej: CHZ) w zakresie uzyskanych wskaźników efektywności eksportu. Bariery administracyjne w postaci złożonego procesu podejmowanych decyzji, które zapadały ponad przedsiębiorstwem, nie były obecne w gospodarce wolnorynkowej, odmiennosc dwóch systemów także w tym zakresie uniemożliwiała podjęcie skutecznej i efektywnej współpracy. Np. usługi eksportowe i importowe w obszarze osiągnięć naukowych i technicznych oraz usług technicznych dla resortu przemysłu chemicznego świadczyła Centrala Importowo - Eksportowa „Ciech”<sup>369</sup>. Jednostka ta, będąca dysponentem osiągnięć, była zobowiązana podejmować starania dla rozpowszechniania osiągnięć w kraju oraz analizować celowość zamieszczania ich w programie eksportu<sup>370</sup>.

Nowo uruchamiana produkcja rzadko jednak stawała się konkurencyjna na rynkach zagranicznych, a w wielu przypadkach – wobec niekomplementarnego inwestowania oraz braku sprawnego zaplecza materiałowego i kooperacyjnego – powodowała zwiększenie uzależnienia gospodarki od importu materiałów i elementów kooperacyjnych. W miarę narastania trudności płatniczych prowadziło to do niewykorzystywania coraz to większej części niedawno zbudowanych zdolności produkcyjnych. Ponadto posilując się wsparciem zewnętrznym w postaci kredytów i zakupu technologii, jednocześnie w niewystarczającym stopniu dostosowywano do nowych zadań posiadane „zaplecze kadrowe”, co w konsekwencji uniemożliwiała efektywne zagospodarowywanie przyznanych środków<sup>371</sup>.

---

369 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1267, *Zarządzenie Ministra Przemysłu Chemicznego z dnia 12 maja 1976 w sprawie eksportu i importu osiągnięć naukowych i technicznych oraz usług technicznych w resorcie Ministra Przemysłu Chemicznego*, s. 155 – 156.

370 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1267, *Wytyczne w sprawie ustalania dysponentów osiągnięć naukowych i technicznych*, s. 157.

371 Zdaniem Jędrzeja Chumińskiego, źródła niepowodzeń gospodarki socjalistycznej tkwiły w głębokich i utrwalanych przez system strukturalnych uwarunkowaniach, które nie odnosiły się tylko do aspektu *stricte* ekonomicznego, ale także do barier mentalnych, które stały na przeszkodzie rozwoju gospodarczego. Por.: J. Chumiński, *Modernizacja...*, jak wyżej.

## Rozdział IV Uwarunkowania lokalne. Miejsce w gospodarce regionu.

### 1. Sytuacja społeczna, polityczna i gospodarcza województwa i miasta Gorzowa w dobie reorganizacji administracji i nowego podziału terytorialnego

Region gorzowski, jako organizm gospodarczy i administracyjny przeszedł długą drogę dojrzewania do własnej odrębności oraz tożsamości i w połowie lat siedemdziesiątych, mimo iż nie posiadał takich tradycji, był stosunkowo dobrze przygotowany do pełnienia nowej samodzielnej roli<sup>372</sup>. Decyzja o podziale administracyjnym kraju podyktowana pobudkami politycznymi w efekcie doprowadziła do sztucznego wytyczenia nowych granic województw<sup>373</sup>. Województwo gorzowskie powstało z wyodrębnienia części trzech sąsiednich województw, z 60,8% powierzchni dotychczasowego województwa zielonogórskiego, w 32,6% ze szczecińskiego i 6,6% z poznańskiego<sup>374</sup>. Nowe województwo gorzowskie liczyło 8,5 tys. km<sup>2</sup>, czyli 2,7% powierzchni kraju, 1,3% ludności Polski, z takim samym udziałem w grupie ludnościowej w wieku produkcyjnym. Na jego obszarze znajdowało się 21 miast z najważniejszym ośrodkiem administracyjnym i gospodarczym Gorzowem Wlkp.

Saldo migracji wewnętrznej i zewnętrznej w drugiej połowie lat siedemdziesiątych nie było dla województwa gorzowskiego korzystne, w roku 1975 wyniosło ono -3,2% i zwiększyło się do -4,0% w roku 1979<sup>375</sup>. W tym samym czasie stolica regionu odnotowała wzrost w wielkościach bezwzględnych w 1980 r. było to blisko 2 tys. nowych mieszkańców. Gorzów Wlkp. w 1980 roku liczył 105,9 mieszkańców, w tym w wieku produkcyjnym było 66,6 tys., a przedprodukcyjnym 31, 2 tys. mieszkańców. Pod koniec dekady saldo migracji dla stolicy województwa było bardzo korzystne i wynosiło + 18,4% przy średniej dla kraju + 9,2%<sup>376</sup>. Niewątpliwie było to zasługą szybkiego rozwoju miasta, poszerzenia infrastruktury

---

372 H. Szczegóła, *Spoleczno-polityczne aspekty utworzenia województwa gorzowskiego w 1975 roku*, [w:] *Szkice z dziejów województwa gorzowskiego 1975 – 1995*, pod red. B. Woltmana, Gorzów Wlkp. 1997, s. 31 – 45. Nowy podział terytorialny kraju przeprowadzony w roku 1975 wykreował na mapie administracyjnej Polski nowe województwa, wśród nich znalazło się województwo gorzowskie. Decyzja o podziale administracyjnym kraju podjęta z pobudek politycznych została wprowadzona bez należytego przygotowania i w sposób pośpieszny. W krótkim czasie w miejsce 17 województw powstało 49 nowych, znacznie mniejszych i nie zawsze przygotowanych do pełnienia nowej, samodzielnej roli.

373 Edward Gierek przyznał iż przeprowadzenie reformy było podyktowane m.in. potrzebą spłaszczenia piramidy władzy jak również „przewietrzeniem” ludzi aparatu państwowego i partyjnego...”, jednocześnie jednak przyznał iż istotnym celem reformy była chęć stworzenia kilkudziesięciu prężnie działających ośrodków miejskich. Por.: J. Rolicki, *Edward Gierek. Przerwana dekada*, Warszawa 1990, s. 121.

374 Por.: B. Szambelan, *Charakterystyka społeczno – gospodarcza województwa gorzowskiego*, „Zeszyty Gorzowskie” 1977, s. 141, *Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1981*, s. 1-6, 40-41.

375 *Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1977*.

376 *Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1981*, s. 514 – 516.

i możliwości zatrudnienia<sup>377</sup>.

Rok 1976, pierwszy rok funkcjonowania nowego województwa zbiegł się zarazem z początkiem kolejnego kryzysu politycznego i pogorszeniem sytuacji ekonomicznej. Wzrost gospodarczy i funkcjonowanie województwa gorzowskiego, podobnie jak innych nowych jednostek administracyjnych, możliwy był m.in. dzięki kumulacji w centrach regionów kurczących się środków redystrybuowanych centralnie. Już w pięcioleciu poprzedzającym podział administracyjny kraju przyszła stolica nowego województwa gorzowskiego otrzymała środki finansowe na realizację planów gospodarczych które wzmocniły pozycję przyszłego miasta wojewódzkiego. W okresie 1971 – 1976, podobnie jak w skali całego kraju, w Gorzowie odnotowano wzrost nakładów inwestycyjnych przewyższających o ok. 17% średnie roczne tempo wzrostu środków na inwestycje<sup>378</sup>. Jak zauważa Dariusz Rymar dopiero wówczas udało się w części zrealizować zamierzenia postulowane jeszcze na początku lat sześćdziesiątych. Nakłady inwestycyjne, większe od zakładanych o 600 mln zł opiewały w pięcioleciu 1971- 1976, na sumę 12,2 mld zł. Lwia część środków finansowych -83,5% przeznaczona została na inwestycje przemysłowe. Pozostałe środki stanowiły inwestycje w budownictwo – 8,4% i inne działy gospodarki – 3,6%<sup>379</sup>. Już w dekadzie lat sześćdziesiątych Gorzów zajmował pozycję najbardziej uprzemysłowionego miasta Ziemi Lubuskiej. Wyrazem tego był najwyższy i szybko wzrastający udział w produkcji ogólnej przemysłu uspołecznionego województwa, który z niespełna 16% w roku 1960 wzrósł do niemal 24% w roku 1970. Gorzów znalazł się na pierwszym miejscu pod względem wielkości zatrudnienia w miastach województwa, jak i ogólnej produkcji przemysłowej, ustępując Zielonej Górze tylko w obszarze zatrudnienia całej gospodarki uspołecznionej. W roku 1960 w gorzowskim przemyśle pracowało ok. 12 tys. pełnozatrudnionych pracowników, a w roku 1970 ich liczba wzrosła do 19 tys. osób ( pełno i niepełnozatrudnionych). Znacznie szybciej wzrastała produkcja. Odnotowano jej blisko 3,5 krotny wzrost. 94% produkcji przemysłowej miasta stanowił przemysł planowany centralnie, którego przeciętna roczna stopa wzrostu wynosiła 9,2%<sup>380</sup>.

Spośród 22 przedsiębiorstw przemysłu kluczowego decydujące znaczenie dla tempa

---

377. „Ludność napływową stanowili głównie mieszkańcy województw; pilskiego oraz konińskiego i ościennych...” Wywiady przeprowadzone z pracownikami administracji ZWCh „Stilon” – dane osobowe dla wiedzy autora.

378 *Rocznik statystyczny 1981*.

379 D. Rymar, *Gorzów Wielkopolski w latach 1945 – 1998. Przemiany społeczno – polityczne*, Szczecin – Gorzów Wlkp. 2005, s. 254.

380 Tamże, s.120.

rozwoju przemysłu, jak i całego miasta miała rozbudowa Gorzowskich Zakładów Włókien Sztucznych „Stilon”. Szczególnie rozbudowano i zmodernizowano przedsiębiorstwo w latach 1965-1970. Pierwotnie zakładana kwota na inwestycje w wysokości 1,7 mld zł podniesiona został do blisko 3 mld zł, co stanowiło niemal dwukrotność nakładów inwestycyjnych obejmujących cały przemysł województwa w poprzedniej pięciolatce. Rezultatem był blisko pięciokrotny wzrost wartości produkcji. Dalszy rozwój przedsiębiorstwa postępujący w dekadzie lat siedemdziesiątych wzmocnił jego pozycję jako hegemonu gospodarczego w regionie.

Wielokierunkowa polityka inwestycyjna, nieskorelowana z możliwościami i potencjałem polskiej gospodarki oraz zmieniająca się koniunktura międzynarodowa, przyniosły pierwsze poważne zaburzenia w procesie modernizacji kraju. W połowie dekady, po wprowadzeniu regulacji cen którą odkładano od początku lat siedemdziesiątych<sup>381</sup>, doszło do wybuchu społecznego niezadowolenia. Najostrzejszą formę sprzeciwu wobec prowadzonej polityki wyrazili robotnicy Radomia, Ursusa i Płocka<sup>382</sup>. Łącznie w kraju strajkowało 97 zakładów w 24 województwach, wzięło w nich udział 55 tysięcy osób<sup>383</sup>. W gorzowskich zakładach pracy pierwsze niepokoje miały miejsce już w 1975 roku<sup>384</sup>. Do wystąpień pracowniczych o podłożu ekonomicznym doszło wśród załóg najważniejszych zakładów pracy: „Silwanie”, „Stilonie” i GPBP, wystąpień takich nie odnotowano jednak w okresie

---

381 Ceny ustalano metodą administracyjną, a nie poprzez mechanizm rynkowy co coraz bardziej wypaczało jakkolwiek rachunek ekonomiczny.

382 W świetle statystycznych Gusowskich wskaźników sytuacji materialnej, robotnicze bunty z lat 1970, 1976 i 1980 jawią się jako reakcja na słabnące lub niezauważalne tempo poprawy ich sytuacji materialnej a także z powodu obawy o jej ewentualne pogorszenie w przyszłości. Zdaniem Henryka Słabka wystąpił wówczas znaczący rozdźwięk między subiektywną oceną sytuacji a stanem faktycznym, zwłaszcza w latach siedemdziesiątych, kiedy kreowana jako wartość szczególnie cenna praca robotnicza nie była w odczuciu robotników doceniana a wręcz ulegała degradacji, co wobec pomyślnej koniunktury gospodarczej pierwszej połowy dekady i rozbudzonych aspiracji społeczeństwa musiało nieuchronnie prowadzić do konfrontacji, por.: H. Słabek, *O społecznej historii...*, s. 483-487.

383 Por.: M. Tarniewski, *Płonie komitet*, Paryż 1982, s. 121, A. Friszke, *Opozycja polityczna w PRL*, Warszawa 1994, s. 338, Ryszard Terlecki podaje iż według raportu sporządzonego przez MSW na potrzeby Biura Politycznego na terenie 12 województw zastrajkowało 112 zakładów, w strajkach uczestniczyło ponad 80 tysięcy osób (w tym 20 800 w Radomiu i 14 200 w Ursusie), por.: R. Terlecki, *Miecz i tarcza komunizmu. Historia aparatu bezpieczeństwa w Polsce 1944 – 1990*, Kraków 2007, s. 231.

384 Wszelkie oznaki niezadowolenia artykułowane przez pracowników były monitorowane i kontrolowane przez Służbę Bezpieczeństwa której czynności operacyjne miały na celu ustalenie inspiratorów badanych zdarzeń i biorących w nich udział, śledzenia dalszego rozwoju sytuacji oraz „przeciwdziałania ewentualnym zakłóceniom produkcyjnym i zorganizowanym wystąpieniom”, W październiku 1975 r. wśród pracowników Oddziału Przędzenia I wystąpiły nastroje niezadowolenia przejawiające się w wysłaniu petycji do dyrekcji zakładów z żądaniem podwyżki płac. Sporządzono zostały 4 petycje które zostały wręczone dyrekcji oddzielnie przez 4 brygady (łącznie 52 osoby – głównie kobiety). W petycjach zawarta była prośba o przeszerogowanie z VI do VII grupy wynagrodzeń, a jako uzasadnienie podano niskie zarobki niezaspokajające domowych potrzeb w sytuacji „...gdy wszystko z dnia na dzień staje się droższe”. Por.: AIPN, Sz. 02-14-CD-1.

czerwca 1976. Ogłoszone przez rząd konsultacje w województwie zostały przeprowadzone wśród 47 załóg, gdzie odbyły się także zorganizowane przez organizacje partyjne wiece poparcia dla władz i potępienia dla tzw. wicherzycieli. Partia broniąc swoich pozycji przystąpiła do działania. W całym województwie, w miastach i gminach odbyło się 25 wieców, oraz 98 wieców i masówek w zakładach pracy. Uczestniczyło w nich 27,5 tys. osób, a głos zabrało 439 spośród nich<sup>385</sup>. W „Stilonie” który był ważnym ośrodkiem gospodarczym i znaczącym elementem procesu kreowania postaw społecznych, wśród zebranych 223 członków PZPR podwyżkę skrytykowały tylko dwie osoby<sup>386</sup>, co oznaczało przejaw bierności niż akceptacji. Deklaracje poparcia nie miały jednak wpływu na pogarszającą się sytuację rynkową, która przybierała znamiona trwałego braku równowagi. Władze województwa od końca czerwca regularnie alarmowały KC o trudnej sytuacji rynkowej. Trudności rynkowe nie dotyczyły tylko zaopatrzenia w artykuły spożywcze, które próbowano rozwiązać m. in. poprzez reglamentację i wprowadzenie kartek (cukier) oraz zastępowanie cen stałych konsumpcyjnymi, ale także zaopatrzenia najważniejszych zakładów produkcyjnych w surowce i półfabrykaty niezbędne do produkcji. Pod znakiem zapytania stała również realizacja wielu zadań produkcyjnych. „Stilon” np. borykał się z problemem czasowego braku dostaw folii poliestrowej.

Sytuacja gospodarcza była coraz trudniejsza, 13 sierpnia w gorzowskich zakładach rozpoczęto rozdawanie kartek na cukier. Wraz z pogarszającą się sytuacją gospodarczą oraz procesem stopniowego ograniczania środków inwestycyjnych w drugiej połowie dekady, i przy słabnącym tempie inwestycyjnym aktywizowała się opozycja. Nowy ruch społeczny będący wyrazem sprzeciwu wobec otaczającej rzeczywistości rozwijał się i obejmował coraz szersze kręgi społeczeństwa. „Stilonowska Solidarność” kształtowana według opinii partii, opartej na inwigilacji załogi przez Służbę Bezpieczeństwa, przez „element opozycyjny”, zbudowana została także z pomocą jej członków, włączających się w nowy nurt i liczących na odnowę. Pozycja osób reprezentujących PZPR w szeregach Solidarności i wybór do jej gremiów decyzyjnych świadczyć mogą o zaufaniu do osób które przyjmowały krytyczne stanowisko wobec polityki PZPR. Nie bez znaczenia mogły być także słabnące więzy z polityką kierownictwa partii w „Stilonie” lub zwykły koniunkturalizm osób

---

385 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 389, *Informacja o przebiegu i treściach wieców i masówek w województwie Gorzowskim*, 29. VI. 1976 r., s. 36.

386 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 398, *Sprawozdanie z zebrań konsultacyjnych w ZWCH „Chemtex-Stilon” z 25. VI. 1976 r.*, s. 18.

wkraczających w środowisko opozycyjne. Partia, która coraz częściej była adresatem coraz śmielszej krytyki, liczyła na możliwość porozumienia i współpracę, a poprzez nią na odzyskanie inicjatywy i kontrolę sytuacji. Tym niemniej współpraca Zakładowej Solidarności z władzami partyjnymi w początkowym etapie przebiegała bez większych napięć i ekscesów. Zarówno kierownictwo zakładu jak i zakładowej struktury partyjnej starało się łagodzić nastroje, a w przypadku incydentów, które się zdarzały negocjować i prowadzić dialog, dla osiągnięcia wspólnego rozwiązania kwestii spornych i nade wszystko utrzymania ciągu produkcyjnego<sup>387</sup> Jednak w ocenie władz zwierzchnich zakładowa organizacja partyjna przejawiała zbyt uległy stosunek wobec roszczeń opozycji i nie podjęła zdecydowanych działań w celu jej eliminacji. W 1979 r. nastąpiły zmiany w kierownictwie organizacji partyjnej działającej na terenie zakładu. Roszady organizacyjne nie mogły jednak rozwiązać nadciągającego kryzysu.

Opozycja w sposób zorganizowany i masowy wystąpiła przeciw władzy na przełomie lat 1980/1981. Kwestie strajku i negocjacji płacowych na progu lat osiemdziesiątych pojawiły się w gorzowskich zakładach w kontekście ponownej ukrytej podwyżki cen. W zamierzeniu władz podwyżka miała umożliwić zrównoważenie rynku i ustabilizowanie sytuacji. Krytyka prowadzona na łamach prasy sprowokowała wnioski o dalszą ingerencję władzy i wprowadzenie kontroli artykułów<sup>388</sup>. W gazecie zakładowej „Stilon Gorzowski” od listopada 1980 roku pojawiały się publikacje, artykuły rozliczeniowo-rozszczeniowe, choć nie tak agresywne jak w wielu innych gazetach zakładowych<sup>389</sup>. W sierpniu na szczeblu zjednoczenia powołano do życia zespół do rozpatrywania wniosków i postulatów zgłaszanych w okresie strajków. Postulaty o charakterze zakładowym miały być przesyłane przez dyrekcje do zjednoczenia, ministerstwa bądź innych jednostek centralnych<sup>390</sup>. Do zadań zespołu

---

387 „... groźby podłożenia ognia pod zbiorniki amoniaku na Oddziale Chłodni, czy też kolportowania ulotek na sąsiednim osiedlu ostrzegających przed przyszłymi eksplozjami, były to sytuacje o bardzo realnym zagrożeniu bezpieczeństwa załogi zakładu, przedsiębiorstwa jak i osób postronnych. Ponadto niemieliśmy pewności czy nie była to prowokacja (...) jednak dzięki negocjacjom i prowadzonym rozmowom większość podobnych incydentów kończyła się porozumieniem...”. Wywiady przeprowadzone z funkcyjnymi pracownikami ZWCh „Stilon” – dane osobowe dla wiedzy autora. W 1975 r. nastroje niezadowolenia w Zakładzie Foli, wśród kobiet zatrudnionych przy montażu kaset magnetofonowych i konfekcjonowania/pakowania/taśmy szpulowej (140 os.) spowodowane niskimi płacami (skonfrontowanymi z przekazem medialnym o podwyżkach i poprawie sytuacji materialnej społeczeństwa) skłoniły dyrekcję do podjęcia decyzji o przyznaniu jednorazowych dodatków w wysokości 250 – 300 zł. Jednak i to w ocenie pracowników nie rozwiązywało problemu niskich zarobków w ogóle. Por.: AIPN, Sz. 02-14-CD-1.

388 APG, KZ PZPR przy ZWCh „Chemitex-Stilon” w Gorzowie Wlkp., sygn. 5, *Protokół z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR w dniu 21.10.80r.*, s. 9- 20.

389 K. Kunicka, B. J. Kunicki, H. Szczepański, jak wyżej, s. 129.

390 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1270, s. 186.

należała ocena i analiza wniosków, oraz ustalenie jednostek odpowiedzialnych za ich realizację. Podobne zespoły powstały w podległych jednostkach w tym i w Stilonie<sup>391</sup>. Zakładowa Solidarność coraz śmielej domagała się rezygnacji dyrekcji zakładu z zajmowanych stanowisk, co nastąpiło na przełomie lat 1980/1981<sup>392</sup>.

Mimo działań dezinformujących, załogi gorzowskich zakładów wiedziały, że groźba strajku w innych częściach kraju ( Ursus, Mielec) skutkowałą wymuszeniem na władzy podwyżki płac. I sekretarz KW PZPR w Gorzowie Wlkp. R. Łabuś, mimo zapewnień, iż dalszych podwyżek płac nie będzie, wyjeżdżając do Warszawy na rozmowy z premierem Pińkowskim, obiecał „załatwić” i wstawić się w imieniu „Stilonu” o dalsze kwoty<sup>393</sup>. Prosił jednak o lojalność i „załatwienie sprawy” tak by wyglądało to na własną inicjatywę plenum KZ. Władza zdawała sobie sprawę, iż groźba strajku generalnego to także groźba uaktywnienia opozycji wewnątrz szeregów partii<sup>394</sup>. W KW jak i w pozostałych instancjach partyjnych powstały zespoły do prowadzenia działań z kadrą nomenklaturową, w wyniku ich pracy część kadry wyraziła „właściwą ocenę” działań „Solidarności”, większość dyrektorów zakładów wystąpiła z jej szeregów<sup>395</sup>. Mimo podjętych zmian personalnych sytuacja nie uległa poprawie. W grudniu 1981r. uformował się na Wydziale Mechanicznym „Stilonu” Komitet Strajkowy, który wysunął trzy zasadnicze postulaty: zniesienia stanu wyjątkowego, zwolnienia internowanych, nierepresjonowania strajkujących i zabezpieczenia zup regeneracyjnych (500). Strajk podjęło ok. 2 tys. osób jednak szybko ich ilość zmalała do 800 osób (w gorzowskiej „Silwanie” na 2200 zatrudnionych strajkowało 700 osób). Dyrekcja zakładu proponowała utrzymać pozorne, zewnętrzne oznaki strajku, a dzięki zorganizowanym grupom utrzymać ruch produkcyjny<sup>396</sup>. Za brak zdecydowanych działań wobec strajkujących zdymisjonowany został dyrektor zakładu i I sekretarz KZ. 15. XII. w „Stilonie” i GPBP utworzono Międzyzakładowy Komitet Strajkowy i proklamowano strajk generalny w regionie gorzowskim. W całym mieście strajkowało ok. 3150 osób. W dniu następnym po pacyfikacji

391 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1270, *Decyzja nr2/80*, s. 187, *Komunikat nr 13 z dnia 12.09.1980*, s.189.

392 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 10.

393 Kwoty w kontekście sprawy podwyżki płac - podwyżki i regulacji dysproporcji płacowych w przedsiębiorstwie i zjednoczeniu. 18 października I sekretarz KW dwukrotnie rozmawiał z premierem na temat żądań pracowników „Stilonu”, nie uzyskał jednak zgody na podwyżki, por. D. Rymar, *Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Solidarność” w Regionie Gorzów Wielkopolski w latach 1980-1982*, Gorzów Wlkp. 2010, s. 82.

394 Na posiedzeniu KM w marcu 1981 jeden z członków Egzekutywy alarmował, iż w razie gotowości strajkowej 90% członków partii będzie brało udział w strajkach.

395 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 299, *Notatka dotycząca realizacji dokumentu Sekretariatu KC PZPR z 19 września 1981 r. w województwie gorzowskim*.

396 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 6, s. 70.

gorzowskiego Ursusa, gdzie strajkowało ok. 600 osób, zakończył się strajk w „Stilonie”<sup>397</sup>.

Po krótkim okresie defensywy w jakiej znalazła się partia, i jaka wytworzyła się z niemocy jej organizacji z jednej strony, a aktywności opozycji solidarnościowej z drugiej strony, stanie wojennym, masowym zwolnieniom poddano sekretarzy i kierowników wydziałów<sup>398</sup>. Partia porządkowała powoli sytuację kadrową; wszystkie komitety partyjne opracowywały szczegółowe rejestry stanowisk kierowniczych wymagających rekomendacji i decyzji politycznych instancji partyjnych, które po zatwierdzeniu przez egzekutywę KW ściśle miały być przestrzegane i zrealizowane<sup>399</sup>. Nastąpił zatem powrót do wzorów starych metod, ale w latach 80. już stały się one zupełnie nieprzydatne dla utrzymania systemu. Propaganda sukcesu brzmiała jak głos nie z tej ziemi.

---

397 Por.: D. A. Rymar, *Sytuacja społeczno – polityczna w Gorzowie od 13 grudnia 1981 r. do końca roku 1985 r.*, Nadwarciański Rocznik Historyczno- Archiwalny, nr 10/2003, s. 185-190, D. Rymar, *Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Solidarność” w Regionie Gorzów Wielkopolski w latach 1980-1982*, Gorzów Wlkp. 2010.

398 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 671, s.91 – 93.

399 APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 671, *Notatka z posiedzenia sekretariatu KW PZPR w Gorzowie Wlkp. Z dnia 25 października 1982 r. W sprawie struktury organizacyjnej Komitetu Wojewódzkiego*, s. 112.

## **2. ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp.**

### **2.1 Załoga zakładu**

Pracownicy przemysłu stanowić mieli w państwie socjalistycznym grupę zwartą, elitarną. Podstawa i fundament rozwoju gospodarczego - przemysł był obszarem zabiegów i działań partyjnych których celem była budowa zwartej struktury składającej się z jej pracowników. Struktura ta poza celami produkcyjnymi miała za zadanie realizować także cele polityczne wyznaczone przez partię. Dla niezakłóconej realizacji zamierzeń należało stworzyć i rozwinąć życie wewnątrzzakładowe, określić jego reguły i podporządkować tym regułom pracowników. Jednak wiele czynników umożliwiających skuteczne działania leżało poza możliwościami, bądź było jeszcze mimo pewnych zabiegów, nieosiągalnymi dla władz partyjnych czy też gospodarczych.

Podstawową grupę pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach państwowych stanowili robotnicy, wśród których można było rozróżnić wykwalifikowanych i nie posiadających takich kwalifikacji. Kierowanie i nadzór pracy grup robotniczych był prowadzony przez grupę określaną mianem inżynierjno – techniczną. Od inżyniera oczekiwano poza właściwą kontrolą przebiegu procesów technicznych, czy też produkcyjnych pewnej kreatywności i innowacyjności. Ruch racjonalizatorski czy też patentowy nie był ograniczony i zamknięty formalnie tylko dla pracowników wysoko wykwalifikowanych, tym nie mniej takich działań oczekiwano właśnie od tej grupy. Ponadto pracownicy inżynierjno – techniczni w dekadzie lat siedemdziesiątych mieli możliwość i sposobność poznać technologie i rozwiązania licencyjne w zakładach macierzystych skąd pochodziły, podczas organizowanych wyjazdów i delegacji. Ich obserwacje i wnioski nie mogły w liczącym się stopniu przyczynić do zwiększenia efektywności. Niewielkie skutki z proponowanych rozwiązań przez personel nie wynikały bynajmniej z ograniczeń intelektualnych, lecz możliwości systemowych i dysfunkcjonalności procesów przystosowawczych w kraju. Kolejną liczną grupę stanowili pracownicy administracyjni, liczną zwłaszcza kiedy obsługiwali przedsiębiorstwa składające się z dużych oddziałów, stanowiących niemal samodzielne zakłady. Istotny potencjał ludzki stanowiły również działające w dużych zakładach pracy samodzielne jednostki służb porządkowych i pomocniczych.

Jednym z czynników, który był istotnym i wpływającym na możliwości rozwojowe przedsiębiorstw, a zarazem będącym efektem wielokierunkowych i rozłożonych w czasie działań, był proces przemieszczania się ludności i zmiany miejsca zamieszkania. Proces migracji, jego kierunki i nasilenie miały niebagatelne znaczenie dla pomyślności realizacji planów rozwoju gospodarczego, i poszczególnych obiektów. Prognozy demograficzne były bowiem jednym z elementów uwzględnianym przy kształtowaniu planów rozwoju przemysłu, planowanych inwestycjach, ich wielkości i rozmieszczeniu przestrzennym. Lokacja mieszkańców, potencjalnej siły roboczej, miała wpływ i znaczenie dla rozwiązań logistycznych, dla inwestycji towarzyszących które miały także charakter socjalny. Procesy migracji wpływały także na jakość i wielkość określonych zasobów ludzkich w miejscu docelowym jak: kultura zachowań, wykształcenie. Nie można także pominąć tak prozaicznych skutków jak zobowiązania pracowników poza miejscem zatrudnienia<sup>400</sup>. W latach siedemdziesiątych tempo migracji powodowało również wzrost kosztów, którego przedsiębiorstwa zwłaszcza w momencie rozruchu nowych inwestycji najczęściej nie były w stanie ponieść<sup>401</sup>.

Proces migracji ludności ze wsi do miast zapoczątkowany po zakończeniu II wojny światowej trwał bez naturalnych przeszkód po dekadę lat siedemdziesiątych. Z upływem lat kurczył się naturalny wiejski rezerwuar siły roboczej dla rozwijających się ośrodków miejskich. Centra przemysłowe przez lata utożsamiane z awansem społecznym, i postrzegane jako ośrodki rozwoju i nowoczesności u progu lat siedemdziesiątych zostały poddane krytycznej ocenie weryfikującej ich możliwości. Lekceważenie od czasów powojennych konieczności korelacji pomiędzy tworzeniem nowych miejsc pracy a inwestycjami w infrastrukturze miejskiej ( transport, mieszkalnictwo, instalacje wodno-kanalizacyjne, jakość nawierzchni ulic, telekomunikacja) stworzyło poważną barierę w dalszym rozwoju przemysłu i urbanizacji. Dotychczasowe tempo rozwoju gwarantowane i oparte na ekstensywnych metodach poprzez napływ siły roboczej nie mogło być kontynuowane ponieważ wyczerpywały się zasoby. Zmniejszanie zasobów rezerwy siły roboczej na wsi poważnie ograniczało dalszy rozwój i efekty ekspansywnej polityki inwestycyjnej<sup>402</sup>.

---

400 Zobowiązania które w swojej masie mogły mieć także ( i miały) znaczenie dla procesów produkcyjnych zachodzących w zakładach pracy. W przypadku ludności napływowej ze wsi były to np. zajęcia rolne, nasilające się zwłaszcza w okresie zbiorów.

401 Rozwój niezbędnej infrastruktury pochłaniał znaczną część środków a rozłożony w zbyt długich okresach czasu nie mógł być efektywny na miarę oczekiwań inwestora.

402 W drugim pięcioleciu dekady odnotowano jednak dynamikę wzrostu ruchów migracyjnych

**Tabela 30.** Saldo wewnętrznej migracji ludności w województwie zielonogórskim a następnie w gorzowskim w latach 1971 – 1980

	1971 – 1975		1976 – 1980	
	Saldo migracji wewnętrznej kraju	Saldo migracji wewnętrznej województwa zielonogórskiego	Saldo migracji wewnętrznej kraju	Saldo migracji wewnętrznej województwa gorzowskiego
Miasto	+ 10,4	+16,6	+ 10,6	+10,3
Wieś	- 12,2	-23,7	- 14,3	-16,4

Źródło: *Rocznik statystyczny 1976, 1981.*

U progu dekady w roku 1970 województwo zielonogórskie zamieszkiwało 883 tys. ludności z czego 54,2% stanowili mieszkańcy 42 miast<sup>403</sup>. Dwa z nich, miasta największe; Gorzów Wlkp. i Zielona Góra kumulowały 147,6 tyś. mieszkańców, odpowiednio 74,4 tys. i 73,2 tys. mieszkańców<sup>404</sup>. Pewnej zmianie uległa struktura wieku ludności, wystąpiło jej stopniowe starzenie się. Każdego roku wśród przyjętych do największego zakładu regionu „Stilonu”, 1/3 tj. 32 % stanowili ludzie młodzi nie przekraczający 25 roku życia, zmiana struktury wieku stanowiła więc poważne zagrożenie dla obsady kadrowej przedsiębiorstwa<sup>405</sup>. Poza określonym wiekiem wśród osób nowo zatrudnianych, kolejną kwestią z którą zakłady pracy musiały się zmierzyć była kwestia proporcji między populacją mężczyzn i kobiet. Przypadek stanowisk pracy preferujących mężczyzn, np. przy ich niedoborze zmuszał przedsiębiorstwa do wysiłku przystosowania tych stanowisk dla zatrudnianych kobiet, których udział w strukturze zatrudnienia systematycznie wzrastał. Powodami utrzymującej

z uwzględnieniem wędrowek ze wsi do miast. Bilans lat siedemdziesiątych to ponad dwu milionowy ubytek ludności mieszkającej na wsi, wynik braku jej modernizacji oraz aspiracji młodego pokolenia wchodzącego w wiek produkcyjny. Por.: E. Kościak, *Migracje ze wsi do miast w latach PRL ze szczególnym uwzględnieniem Dolnego Śląska*, [w:] *Modernizacja...*, jak wyżej, s. 308-312.

403 478 tys. osób – była to tendencja wzrostowa. W roku 1950 w miastach mieszkało 212 tys. osób a na wsi 360 tys.

404 W województwie zielonogórskim populacja mężczyzn liczyła - 434,7 tys., kobiet 448,4 tys., *Rocznik statystyczny województwa zielonogórskiego 1971*, s. 44.

405 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Ocena adaptacji i warunków pracy młodzieży ze szczególnym uwzględnieniem junaków OHP*, s. 1. W 1980 roku 3,4% ludności województwa gorzowskiego to osoby w wieku 18 – 19 lat, 9,6% to osoby w wieku 20 – 24 lat, por.: *Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1981*, s. 100.

się tendencji nie były tylko te wynikające z procesów demograficznych, ale także ze względów natury ekonomicznej. W ocenie mężczyzn był nimi niski poziom płac, na który jednak godziły się kobiety. Wzrost zatrudnienia kobiet w latach 1973 -1976 wyniósł ponad 2 punkty procentowe<sup>406</sup>. Trend przewagi kobiet nad mężczyznami nie był wyjątkowy dla województwa gorzowskiego i dla „Stilonu”, ale tendencją ogólnokrajową<sup>407</sup>.

Jednym z podstawowych czynników rozwoju miasta było zatrudnienie charakteryzujące się wysoką dynamiką wzrostu. W roku 1970 osiągnęło ono w całej gospodarce 38,4 tysiące osób, z tego 36,4 tysięcy w gospodarce uspołecznionej<sup>408</sup>. Realizacja drugiego planu pięcioletniego odbywała się w warunkach dużego niedoboru mężczyzn. Wręcz odwrotnie ukształtowała się sytuacja w zakresie zatrudnienia kobiet. Władze miejskie zmuszone były do prowadzenia akcji obejmowania przez kobiety stanowisk w zastępstwie mężczyzn, odpowiadających ich możliwościom<sup>409</sup>. Nie zawsze ich przygotowanie i posiadane kompetencje odpowiadały oferowanym stanowiskom. Przedsiębiorstwo mimo to starało się poprzez taką formę zachęty pozyskać i zatrzymać w swoich strukturach zwerbowanych pracowników „...*Ja 21 – letnia młoda kobieta, po maturze, praktycznie bez żadnego doświadczenia, zostałam mistrzem zmiany. Zmiana przy skręciarkach na produkcji w 4 brygadowym systemie pracy w Zakładzie PJ II liczyła ok. 30 osób, ...to była duża odpowiedzialność. W celu przysposobienia wysłano mnie na kilkumiesięczne szkolenie ( 3 miesiące ). Wytrzymałam tam niespełna rok, kiedy to umożliwiono mi przejście do pionu administracyjnego*”<sup>410</sup>. Nie w każdym przypadku było to możliwe i nie zawsze kończyło się powodzeniem. W 1970 r. komisja badająca stanowiska pracy w „Stilonie” na Oddziale Kordu, gdzie zakładano że 50 % wyniesie stan zatrudnienia kobiet, zakwestionowała warunki pracy oceniając je za zbyt ciężkie i uciążliwe<sup>411</sup>. Kobiety miały także pracować i pracowały

---

406 Udział kobiet w strukturze zatrudnienia wzrósł z 52% w roku 1973 do 54,3% w roku 1976. Por.: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 17.

407 W roku 1970 kobiety stanowiły blisko 52% ogółu mieszkańców województwa.

408 APG, MKPG, sygn. 2, *Sprawozdanie z wykonania planu gospodarczego miasta Gorzowa za lata 1966 – 1970*, s. 7.

409 K. Stachura, *Gospodarczo – społeczny rozwój Gorzowa*, Rocznik Lubuski X, s. 117.

410 Wywiady przeprowadzone z pracownikami ZWCh „Stilon” – dane osobowe dla wiedzy autora. Podobne działania, choć w innej skali, prowadzone były w okresie powojennym kiedy to deficyt rąk do pracy, zwłaszcza wykwalifikowanej kadry, skutkowało niemal zupełnym brakiem konkurencji do pełnienia funkcji kierowniczych, por.: H. Słabek, *Obraz robotników polskich w świetle ich świadectw własnych 1945-1989*, Warszawa-Kutno 2005, s. 80.

411 Już w styczniu prognozując potrzebę zatrudnienia kobiet zdawano sobie sprawę z zbyt uciążliwych warunków pracy (kopsy ważące 5kg, wózki z przędzą ważące ponad 300 kg) i niewielkich możliwościach powodzenia trwałego i efektywnego rozwiązania. APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 153, *Protokół nr 60/70 z posiedzenia Egzekutywy KZ w dniu 19 sierpnia 1970 r.*

przy produkcji taśm magnetofonowych. W latach 1972 – 1975 w gorzowskim „Stilonie” statystyczny wzrost zatrudnienia kobiet wynosił 4 punkty procentowe, z ok. 52% do ok. 56%, co w wielkościach bezwzględnych dawało wzrost z 3515 kobiet w 1972 r. do 5230 kobiet w roku 1975<sup>412</sup>.

**Tabela 31.** Rozkład przyrostu ilości kobiet w stosunku do mężczyzn w województwie gorzowskim, wyrażony w tysiącach w latach 1975, 1979, 1980

	<b>1975</b>	<b>1979</b>	<b>1980</b>
Ogółem	434,1	449,7	455,4
Kobiet	219,9 (50,5%)	228,3 (50,8%)	231,2 (50,8%)
Mężczyzn	214,2	221,4	224,2

Źródło: *Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1981*, s.99.

Wraz z rosnącym odsetkiem kobiet w województwie wzrastał także, znacznie szybciej, odsetek kobiet zamieszkujących w miastach z 54,8% w 1975 r. do 58,4% w 1979 r. i 59% w 1980 r.<sup>413</sup>.

Ludność w wieku produkcyjnym na początku dekady w województwie liczyła 493 tys. osób, w tym mężczyźni stanowili 250 tys., kobiety 243 tys<sup>414</sup>. Czynnych zawodowo było 428 tys. osób z czego w miastach 224 tys. z 277 tys. ogółu jego mieszkańców.

W roku 1970 zatrudnienie w przemyśle województwa liczyło 104,6 tys. osób, a w chemicznym i gumowym 7,6 tys<sup>415</sup>. Mimo stosunkowo niewielkiego udziału zatrudnionych w skali województwa, tempo nowych przyjęć w pierwszym pięcioleciu było trendem szybkiego wzrostu. W roku 1970 odsetek zatrudnionych w przemyśle chemicznym stanowił tylko 6,8%, a w roku następnym niewiele więcej bo 6,9%<sup>416</sup>. Jednak dynamika zatrudnienia w przemyśle chemicznym w pierwszym pięcioleciu to poziom 7,8 punktów procentowych rocznie, co stanowiło najwyższy wzrost zatrudnienia wśród wszystkich pozostałych grup gałęzi przemysłu<sup>417</sup>. W latach 1976 – 1980 wystąpił spadek

412 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 153, s. 20 – 21 ( w 1977 roku odsetek zatrudnionych kobiet wynosił 54,1%).

413 *Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1981*, s. 99.

414 *Rocznik statystyczny województwa zielonogórskiego 1971*, s. 88.

415 Tamże, s. 69.

416 W roku 1971 r. ZWS „Stilon” zatrudniały 6442 pracowników.

417 *Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1977*, s. 83.

o ok. 2 punkty procentowe<sup>418</sup>. Dynamika i struktura przeciętnego zatrudnienia w przemyśle województwa gorzowskiego w pierwszym pięcioleciu to 5% średniego rocznego tempa wzrostu, w drugiej pięcioletce to 0,5%<sup>419</sup>. Przeciętne zatrudnienie w gorzowskim przemyśle chemicznym to w 1975 r. 11320 pracowników, ilość ta zmalała na progu kolejnej dekady do 9534<sup>420</sup>.

Proces przygotowania osób dla potrzeb przemysłu przebiegał w placówkach oświatowych. Zdobywanie wykształcenia było także kolejnym etapem awansu społecznego. Najliczniejszą grupę zatrudnionych w połowie lat siedemdziesiątych jak i na początku osiemdziesiątych stanowiły osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym, a następnie policealnym i średnim zawodowym<sup>421</sup>.

**Tabela 32** Odsetek zatrudnionych w przemyśle z wykształceniem zasadniczym, średnim zawodowym i policealnym w 1970 r. i 1980 r.

Rok	Wykształcenie zasadnicze zawodowe	Wykształcenie średnie zawodowe i policealne
1970	19,9%	15,3%
1980	22,8%	19,8%

Źródło: *Rocznik statystyczny 1976, 1981*.

Rozwiązaniem problemu niedoboru wykwalifikowanej kadry były przyzakładowe szkoły, które kształciły absolwentów zgodnie z potrzebami zakładu. Zakłady posiadające własne szkoły lub szkołę patronującą oczekiwały iż ich absolwenci zasilą szeregi kadry, tym bardziej, że praktyki szkolne odbywały się właśnie w tych zakładach. Tak więc młodzież która ukończyła szkołę podstawową miała już po raz pierwszy kontakt z przyszłym zakładem pracy. Proces edukacji został tak ukształtowany by w pełny sposób, podczas jego przebiegu, dostosować młody materiał ludzki do określonych potrzeb i zadań stawianych przez zakład.

418 *Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1981*, s. 142.

419 *Rocznik statystyczny przemysłu 1976*, s. 102, *Rocznik statystyczny przemysłu 1981*, s. 103.

420 Tamże, s. 106, 107.

421 Ogólnokrajowy trend wynikający z celów i przedsięwzięć zarówno instytucji państwowych jak i młodzieży sprawił iż na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych średnioroczny przyrost liczby robotników w przemyśle z średnim wykształceniem był niemal czterokrotnie wyższy od tego z okresu 1964-1968. Każdego roku przybywało przeciętnie od dwudziestu w okresie 1968-1973 do przeszło czterdziestu tysięcy 1974-1977 robotników z ukończoną szkołą średnią, por.: H. Słabek, *O społecznej historii...*, Warszawa 2009, s. 487-492.

Jak zauważa Sławomir Kamosiński, jednocześnie w sposób nieświadomy kształtowano w ten sposób pokolenie powielające negatywne zjawiska zastane w zakładzie pracy, które zostały przyjęte za normę. W konsekwencji takiego działania trudna, lub w ręcz niemożliwa wydawała się zmiana i bunt przeciw zastanej rzeczywistości<sup>422</sup>.

„Stilon” był przedsiębiorstwem które stosunkowo w najmniejszym stopniu borykało się z problemami niedoboru wykwalifikowanej kadry, choć i takie problemy występowały. Z powstaniem ZWS „Stilon” związana jest historia powstania szkoły przyzakładowej. W 1951 roku powołano do życia 5 letnie Technikum Chemiczne, przygotowujące techników o specjalności włókien sztucznych. W 1960 roku otwarto Przyzakładową Szkołę Zawodową Zakładów Włókien Sztucznych „Stilon”. Lokalizacja nowej placówki edukacyjnej ulegała zmianom do 1972 roku, w którym to roku oddano do użytku nowy kompleks budynków szkolnych wraz z projektowanym internatem<sup>423</sup>. Dla rozwijającego się w mieście przemysłu w 1959 roku uruchomiono także Zasadniczą Szkołę Włókienniczą, która kształciła uczniów w zakresie nauk włókienniczych. W połowie dekady nastąpiło połączenie dotąd dwóch odrębnych szkół w jeden organizm pod nazwą Zespół Szkół Zawodowych ZWCh „Chemitex - Stilon”.

**Tabela 33.** Liczba szkół ponadpodstawowych zawodowych w województwie zielonogórskim i gorzowskim w latach 1970, 1975, 1980

	<b>1970</b>	<b>1975</b>	<b>1980</b>
Szkoły zawodowe ogółem	370	168	181
W tym: ZSZ Technikum Artystyczne	208 ZSZ 139 technika 7 artystyczne	66 niepełne średnie 100 średnie i policealne	53 niepełne średnie 126 średnie i policealne

Źródło: *Rocznik statystyczny 1971, 1976, 1981.*

422 S. Kamosiński, *Mikroekonomiczny obraz przemysłu Polski Ludowej w latach 1950 – 1980, na przykładzie regionu kujawsko – pomorskiego*, Poznań 2007, s. 267. Zjawiska patologiczne utrwalane w obszarze pracy nie odnosiły się tylko do patologii pracy *sensu stricte*, tj. m. in.; niskiej kultury w miejscu pracy, uchylania się od pracy, ale także patologii pracy *sensu largo* obejmującej złą organizację, wadliwy system motywacji pracy, nieodpowiednie warunki, por.: I. Kokotkiewicz, *Problemy patologii pracy w Polsce*, Warszawa 1989, s. 13.

423 Internat został oddany do użytku w styczniu 1976 r.

Po 1975 w szkolnictwie zawodowym, poszerzona została oferta edukacyjna o kolejne profile kształcenia. Szkoły przyzakładowe ze względu na swoją specyfikę były ściśle związane z potrzebami swoich przedsiębiorstw, zapewniając im odpowiednio wykwalifikowaną kadrę pracowniczą. Wraz z rozwojem „Stilonu” uruchamiane były nowe specjalności, np. aparatury pomiarowej, obróbki włókien chemicznych. Po kilku latach zrezygnowano z tych specjalności powodem tej decyzji było powstanie technikum chemicznego o tym samym kierunku w Kostrzynie N/O. W 1954 r. poszerzono ofertę edukacyjną o Technikum Chemiczne dla pracujących z 5- letnim 3- letnim cyklem nauczania. Do 1954 r. Technikum Chemiczne było szkołą resortową Ministerstwa Przemysłu Chemicznego, później przeszło do resortu Ministerstwa Oświaty, by w latach siedemdziesiątych powrócić do Ministerstwa Przemysłu Chemicznego<sup>424</sup>.

Stopień wywiązywania się z obowiązków wynikających z patronatu nad placówkami oświatowymi był monitorowany przez władze zwierzchnie, MEN oceniało je bardzo wysoko, jednym z ważnych argumentów był niewątpliwie wysiłek inwestycyjny zakładu na rzecz placówki oświatowej<sup>425</sup>.

Przedsiębiorstwa w tak skonstruowanym systemie obligatoryjnie zobowiązane były do realizacji polityki przyrostu zatrudnienia poprzez zatrudnianie absolwentów szkół, a w przypadku ich braku ( brak potwierdzał odpowiedni terenowy organ administracji państwowej stopnia podstawowego), przyjmowania na wolne miejsca innych kandydatów<sup>426</sup>. Z absolwentami szkół wyższych zawierano natomiast umowy przedwstępne lub umowy o stypendia fundowane, określające wcześniej termin podjęcia pracy.

---

424 A. Kantecki, *Szkolnictwo Gorzowskie w latach 1945 – 1975*, [w:] *Gorzów Wielkopolski w 60 – lecie 1945-2005*. Materiały z konferencji naukowej, pod red., D. Rymar, J. Sikorski, Gorzów Wielkopolski 3 czerwca 2005, s. 221, s. 243.

425 W kwietniu 1976 r. przedsiębiorstwu został przyznany Medal Komisji Edukacji Narodowej za bardzo dobre wyniki w szkoleniu i wzorową opiekę nad szkołami.

426 Wśród zatrudnionych w dekadzie lat siedemdziesiątych uczniowie stanowili niemal stałą liczbę wynoszącą niespełna 450 osób. Jednak wobec wzrostu zatrudnienia ich udział procentowy zmalał z ok. 6% na początku dekady do ok. 4% na koniec lat siedemdziesiątych.

**Tabela 34.** Zatrudnienie w ZWCh „Stilon” w latach 1972 – 1976 według wykształcenia

<b>Lata</b>	<b>Wyższe</b>	<b>Średnie</b>	<b>Zasadnicze</b>	<b>Podstawowym</b>	<b>Niepełne podstawowe</b>
1972	219	1051	1530	3098	398
1973	242	1193	1836	3112	480
1974	260	1413	2323	3600	496
1975	273	1812	3021	3762	442
1976	276	1900	3242	3055	409

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 18.

Najwyższy przyrost zatrudnienia w „Stilonie” nastąpił w latach 1973 – 1975 przede wszystkim w grupie osób o wykształceniu średnim i zasadniczym, po roku 1975 nastąpił z kolei widoczny spadek zatrudnienia wśród osób o wykształceniu podstawowym i niepełnym podstawowym. Kłopot w skali kraju i dla przedsiębiorstwa przedstawiała kadra z wykształceniem wyższym technicznym, której przesyt odczuwano jednak, dla której nie posiadano oferty zgodnej z specjalizacją wykształcenia<sup>427</sup>. Już w 1971 r. odnotowano spadek zatrudnienia absolwentów i brak zapotrzebowania na pracowników wykwalifikowanych, mimo to zakład nadal fundował stypendia na poziomie średnim i wyższym. Zatrudniano więc niezgodnie z wyuczonym zawodem, co miało także swoje odzwierciedlenie w nieadekwatnych placach. Niejednokrotnie pracownicy fizyczni wykonywali także prace umysłową, nie wiązało się to jednak z ich przeseregowaniem i zmianą wysokości płac, to z kolei implikowało konfliktogenne sytuacje<sup>428</sup>. Mimo spadku ilości nisko wykwalifikowanych pracowników to właśnie ta grupa stanowiła najliczniejszą. W latach 1973 – 1976 wzrosła ilość zatrudnionych mistrzów. W 1971 r. wśród 161 mistrzów 1 posiadał wykształcenie wyższe, 115 posiadało wykształcenie średnie, 7 zasadnicze zawodowe i 13 podstawowe. Bezpośrednim przełożonym mistrza był kierownik, w 1971 r. z 36 kierowników wykształcenie wyższe posiadało 18 kierowników, średnie 17<sup>429</sup>. Podobne proporcje zachowane zostały w latach następnych. W 1977 r. pracownicy „fizyczni” stanowili

427 AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 11, *Protokół nr 22/71, Protokół z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR odbytego w dniu 31 maja 1971 r.*

428 Na tym tle w przedsiębiorstwie na poszczególnych jego wydziałach dochodziło niejednokrotnie do spięć i konfliktów, szerzej o tym problemie traktuje praca Małgorzaty Mazurek; M. Mazurek, *Socjalistyczny zakład pracy. Porównanie fabrycznej codzienności w PRL i NRD u progu lat sześćdziesiątych*, Warszawa 2005.

429 AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 11, *Protokół nr 22/71, Protokół z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR odbytego w dniu 31 maja 1971 r.*

87,6% składu załogi, pracownicy wykwalifikowani 97,3%.

**Tabela 35.** Liczba zatrudnionych mistrzów i robotników wykwalifikowanych w ZWCh „Stilon” latach 1972 – 1976

	1972	1973	1974	1975	1976
Z tytułem mistrza	287	316	384	533	526
Robotnicy wykwalifikowani	541	585	570	587	589

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn.154, s. 18.

**Tabela 36.** Przeciętne zatrudnienie w przemyśle chemicznym województw zielonogórskiego i gorzowskiego w latach 1970, 1975, 1979, 1980

	Ogółem		W tym grupa przemysłowa i rozwojowa				Wyk. Pr. Nakład.	Ucz.
	W liczbach bezwzg.	W %	Razem	W tym				
				Rob.	Pracownicy			
					Inż - techniczni	Adim. - biurowi		
1970	7285	19,1	6990	5852	689	327	X	393
1975	11218	22,9	9813	8320	903	406	152	426
1979	10640	21,3	9780	8341	846	394	234	296
1980	10822	21,8	9895	8435	880	382	262	329

Źródło: *Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1981*, s 143.

Mimo wzrostu zatrudnienia „Stilon” wobec uruchamiania kolejnych inwestycji odczuwał ciągły deficyt kadrowy<sup>430</sup>. Najpoważniejszym i najtrudniejszym problemem była dostateczna ilość pracowników do bezpośredniej obsługi maszyn i urządzeń produkcyjnych, oraz pełnej obsady etatowej o czym alarmowały kolejne konferencje Samorządu Robotniczego<sup>431</sup>. W 1970 roku blisko kolejnego terminu oddania do rozruchu Wydziału Kordu jego kierownik informował że stan przeszkolonej i przygotowanej załogi to ok. 30 – 50 % zapotrzebowania<sup>432</sup>. Podobne braki i niedobory zdarzały się częściej.

430 W pierwszej połowie lat siedemdziesiątych alarmowano o wyczerpywaniu się zasobów siły roboczej, w 1972 r. w Polsce na jednego poszukującego pracy czekało 1,2 miejsca pracy, w 1974 r. było to już 6,4 miejsca. Por. : J. Chumiński, *Mentalne bariery...*, [w:] *Modernizacja...*, jak wyżej, s. 112.

431 APG, ZWCH „Stilon”, sygn. 1201, *Uchwała KSR ZWCH „Chemitex – Stilon” podjęta na sesji w dniu 2.07.75 r.*, s. 141, *Protokół z sesji KSR ZWCH „Stilon” z dnia 30.03.76 r.*, s. 160.

432 AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół nr 60/70 z posiedzenia Egzekutywy KZ w dniu 19 sierpnia 1970 r.*

Na przełomie lat 1974/1975 na terenie miasta Gorzowa powstał poważny deficyt rąk do pracy a utworzony Ochotniczy Hufiec Pracy (dalej: OHP) składał się z niewystarczającej (800 os.) i niewykwalifikowanej liczby dziewczyn i chłopców, którzy nie mogli zastąpić załogi zakładu którego ówczesne potrzeby kadrowe sięgały 2 tyś. osób<sup>433</sup>.

Kierownictwo przedsiębiorstwa zdawało sobie sprawę z wagi problemu, oraz wynikających stąd zagrożeń dla ciągłości produkcji. Wśród obszarów działalności przedsiębiorstwa w których zamierzano poszukiwać rezerw były także zasoby ludzkie<sup>434</sup>. Dla rozwiązania kłopotów kadrowych „Stilonu”<sup>435</sup>, w obszarze zasobów ludzkich zalecano kompletowanie załóg m. in. dla nowo uruchamianych obiektów spośród absolwentów szkół i wygospodarowanie rezerw z czynnych obiektów poprzez weryfikację stanu zatrudnienia i wydajności. Ponadto sugerowano prowadzenie „odpowiedniej” polityki socjalnej opierającej się na „odpowiedniej” polityce mieszkaniowej, zatrudnianiu zgodnie z wyuczonym zawodem i odpowiednim wynagrodzeniem. Spośród kryteriów które miały przyczynić się do zabezpieczenia stanów zatrudnienia wymieniano także poziom kwalifikacji i przydatności pracowników, „właściwe stosunki międzyludzkie” oraz odpowiednie warunki socjalno – bytowe. Zalecano także politykę odpowiedniego premiowania połączonego z osiąganymi efektami pracy. W przypadku większości zaleceń były one jednak nierealne i niemożliwe do spełnienia. Zarówno poziom warunków socjalno – bytowych, w tym bazy mieszkaniowej, nigdy wcześniej jak i później nie został zaspokojony w stopniu wystarczającym. Brak wykwalifikowanej kadry przyczynił się do inicjatywy legislacyjnej i uchwalenia w 1973 r. przez Radę Ministrów uchwały o werbunku pracowników<sup>436</sup>. Uchwała określała wprawdzie zakres i zasady naboru, co miało uchronić zakłady pracy przed „wzajemnym podbieraniem pracowników”, to jednak w rzeczywistości dało to możliwość do prowadzenia w szerszym zakresie procederu nadużyć. Wербunek taki prowadzony był również przez „Stilon”, co przyniosło wymierne efekty w postaci wzrostu zatrudnienia, choć jak alarmowały poszczególne komórki przedsiębiorstwa, niedobory kadry nadal utrudniały pełny zakres prowadzonych prac. Przyrost zatrudnienia w roku 1975 w stosunku

---

433 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 27.

434 Wśród obszarów działalności przedsiębiorstwa posiadających potencjalną rezerwę wymieniano także procesy modernizacyjne, pełne wykorzystanie środków trwałych, środków materiałowych, jak również usprawnienie struktur organizacyjnych, intensyfikację prac naukowo- badawczych oraz ich efektywniejsze wykorzystania.

435 Problem ten dotyczył także ZWCh „Chemitex- Elana”.

436 Uchwała nr 295 Rady Ministrów z dnia 21 grudnia 1973 r. w sprawie werbunku pracowników, Monitor Polski 1974 nr 2, poz. 11.

do roku 1974 wynosił wprawdzie aż 14%, spowodowany był jednak w dużej mierze oddaniem do eksploatacji wielu nowych inwestycji ( Zakład Kordu, Jedwabiu II czy Lanastilu II)<sup>437</sup>. Wobec braku siły roboczej proponowane były również uzupełnienia brakujących stanów przesunięciami między przedsiębiorstwami o podobnym charakterze i zadaniowości. Takie propozycje pojawiły się w roku 1977. Proponowano wówczas przesunąć pracowników z „Silwany” do „Stilonu”<sup>438</sup>. Szansą na realizację zakładanych wielkości był werbunek międzywojewódzki którego powodzenie było uzależnione głównie od ilości mieszkań oferowanych przez zakład, a te były nadal w ilościach daleko niewystarczających. Mimo podejmowania wielu działań w celu zaspokojenia potrzeb kadrowych, stan zatrudnienia nie był w pełni zadawalający.

Niedostatki potwierdzano metodami diagnostycznymi, w założeniach pozwalającymi na pełną analizę stanu zatrudnienia, sytuacji zatrudnionych, absencji itd. Przed rozpoczęciem przeglądu na przełomie 1974 i 1975 roku powołano do życia zespoły w których skład wchodził przedstawiciele organizacji społeczno- politycznych na szczeblu przedsiębiorstwa w ilości 16 osób. W ramach powyższego składu powołano 5 podzespołów:- poziomu zatrudnienia i jego struktury, czasu pracy, kwalifikacji zawodowych, norm pracy, struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Niezależnie od tych zespołów powołano 14 zespołów roboczych prowadzących przegląd we wszystkich ruchomych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa, w skład których wchodziło 75 osób, w tym 58 członków PZPR<sup>439</sup>. Praca tych zespołów koncentrowała się wokół problemów analizy stanu struktury zatrudnienia w kontekście zadań produkcyjno- ekonomicznych, tj.:

- analiza czasu pracy i dyscypliny pracy w odniesieniu do wyznaczonych organizacyjnych komórek ruchowych
- określenie kierunków i przedsięwzięć organizacyjno-technicznych na rzecz zmniejszenia zatrudnienia i wzrostu wydajności pracy.

Celem przeglądu było działanie na rzecz zmniejszenia potencjalnych potrzeb

---

437 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 153, s. 18.

438 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1201, *Uchwały i Protokoły KSR rok 1971 – 1980*, s. 187.

439 W celu poprawy sytuacji podobnie jak w okresach poprzednich również w latach siedemdziesiątych sięgano po rozwiązania administracyjne. W roku 1975 przeprowadzono na szeroką skalę akcję kontrolną stanu faktycznego dyscypliny pracy jak i pozwalającą na sformułowanie programów naprawczych. W przemyśle kontrolą objęto 8 tys. zakładów, a w 12 tys. zespołów zaangażowano 75 tys. osób. Por.: J. Chumiński, *Mentalne bariery....*, [w:] *Modernizacja....*, jak wyżej, s. 133.

na dodatkowe zatrudnienie związane z przekazywaniem do eksploatacji nowych mocy produkcyjnych. Analizując strukturę zatrudnienia stwierdzono nieznaczne wahania w niektórych okresach czasu wynikające z rozwoju przedsiębiorstwa. Wzrastał udział robotników bezpośrednio produkcyjnych w ogólnej liczbie robotników. Analiza kwalifikacji zawodowych i racjonalnego ich wykorzystania pokazała iż 422 osoby posiadają wykształcenie nie związane z ich zawodem lub specjalnością, w tym 370 osób po ZSZ (301 kobiet i 69 mężczyzn) oraz 52 osoby z średnim wykształceniem zawodowym ( 24 kobiet i 28 mężczyzn ). Ponadto stwierdzono iż wiele stanowisk, które obsadzone zostały pracownikami o wyższych kwalifikacjach nie wymagało takich kwalifikacji<sup>440</sup>. Niekonsekwencja i brak racjonalności w odpowiednim rozmieszczeniu kadry nie były przypadkami incydentalnymi i nie wynikały tylko i wyłącznie z obiektywnych uwarunkowań, były wręcz usankcjonowane. W magazynie opakowań który winien liczyć 111 pracowników zatrudnionych było 155, a miejsce to traktowane było jako przechowalnia i rehabilitacja dla pracowników chorych, mimo to kierownik tego oddziału wobec stwierdzonej niskiej efektywności skarżył się na niski stan zatrudnienia<sup>441</sup>.

Stilon zwłaszcza w fazie realizacji kolejnych inwestycji odczuwał skutki niedoboru siły roboczej. W okresach rozruchu inwestycji i dalszych jego cyklach brak obsługi, w tym wykwalifikowanej nie pozostawał bez wpływu na tok funkcjonowania całego zakładu, proces produkcji, dalszą modernizację w końcu bezpieczeństwo samej załogi. Kierownik Wydziału Energetycznego w 1974 roku informował i ostrzegał kierownictwo zakładu przed konsekwencjami zwielokrotnionych zadań i braku zatrudnienia, ostrzegał przed potencjalnymi awariami, niskim stanem bhp i brakiem możliwości usuwania awarii jak i terminowych napraw<sup>442</sup>. Kadra kierownicza zakładu była świadoma istniejących niedoborów i wynikających z tego tytułu zagrożeń, jednak w obliczu braku możliwości spełnienia warunków pomyślnego naboru jej działania skazane były na niepowodzenie. Niedobory, stałe i okresowe, z różnym nasileniem obecne były w „Stilonie” przez cały okres dekady lat siedemdziesiątych a kolejne diagnozy, wnioski i zalecenia pokontrolne nie mogły

---

440 APG, KZ PZPR przy ZWCh „Chemitex - Stilon” w Gorzowie Wlkp., sygn. 4, *Informacja z przygotowanego przebiegu i zakończenia przeglądu poziomu i struktury zatrudnienia w ZWCh „Chemitex - Stilon”, z dnia 4.I.1975 r.*, s. 5-8.

441 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 9, *Protokół nr 50/70 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR w ZWS „Stilon” odbytego w dniu 1 kwietnia 1970 r.*

442 APG, ZWCh ” Stilon”, sygn. 9, *Analiza zatrudnienia w podstawowych zespołach pracowniczych służb energetycznych za lata 1970 – 1973*, s.11- 13.

zmienić tego stanu rzeczy gdyż problem niedoboru był permanentną cechą systemu i nie wynikał z ułomności i chybionych decyzji kierownictwa przedsiębiorstwa<sup>443</sup>.

**Tabela 37.** Struktura zatrudnienia ZWCh „Stilon” w latach 1972 -1976, 1980

	1972	1973	1974	1975	1976	1980
Robotnicy grupa przemysłowej	5610	5920	5795	7307	7904	7388
Pracownicy inżynieryjno-Techniczni	580	599	619	742	780	681
Administracja	234	247	599	296	313	274
Obsługa	23	26	27	32	38	55
Straż przemysłowa	37	38	36	35	36	36
Straż p. poż.	43	51	55	72	74	74
Razem grupa przemysłowa	6527	6881	6791	8484	9145	8508
Robotnicy grupy nieprzemysłowej	236	253	841	825	780	642
Administracja	29	37	44	54	81	62
Inżynieryjna		7	46	22	54	99
Grupa nieprzemysłowa	265	297	932	901	915	803
Ogółem (bez uczniów)	6792	7178	7723	9385	10060	X
W tym kobiet	3515	3865	4213	5230	5462	X
Uczniowie	427	441	462	424	425	X
Pracownicy umysłowi ogółem	856	901	979	1124	1238	X

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 153/154, s. 21, *Analiza ekonomiczna wyników działalności przedsiębiorstwa za rok 1976*, s. 1, a także: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1308, s. 409.

443 Por.: J. Kornai, jak wyżej.

## 2.2 Warunki pracy i sytuacja socjalna pracowników

Zakład pracy w państwie socjalistycznym, poza polityką *stricte* produkcyjną realizował także misję społeczną. By cele mogły być realizowane z sukcesem, należało stworzyć odpowiednie warunki pracy jak i odpoczynku. Wysiłki prowadzone przez państwo - największego pracodawcę zmierzały do sukcesywnego poszerzania zakresu opieki, tym samym poszerzenia sfer życia społecznego przez nią kontrolowanych. Tak więc życie zakładowe, daleko przekraczało granice samego zakładu. W jego organizacji kierownictwo gospodarcze miało wsparcie w partii, bowiem zdaniem organizacji partyjnych zainteresowanie i dbałość partii winna była wybiegać daleko poza sprawy ideologiczne i sięgać także spraw socjalnych, planów całych załóg jak i poszczególnych pracowników<sup>444</sup>. W styczniu 1970 r. podczas posiedzenia egzekutywy KZ wymieniając zalety i sprawy załatwione, dotychczasowy postęp w wydajności pracy, poprawy organizacji pracy, zmiany technologii, stawiano za cel dalszy postęp w automatyzacji stanowisk pracy usprawnienia transportu, unormowania liczby nadgodzin, a także poprawy warunków pracy przy remontach i dalszej modernizacji<sup>445</sup>. Refleksje z początku dekady świadczą o tym, iż dotychczasowe zainteresowanie partii obszarem socjalnym nie było dostatecznie wystarczające. Dbałość o stanowiska pracy, bezpieczeństwo i higienę, zdrowie pracowników ale i członków najbliższej rodziny, wypoczynek i rekreację znajdowały się w kręgu zainteresowań przedsiębiorstw, jednak mimo świadomości co do celowości budowy infrastruktury socjalnej, cele stawiane i wpisywane w plany podobnie jak inne założenia nie zawsze realizowane były zgodnie z założeniami pierwotnymi, co nie pozostawało bez wpływu na przebieg życia zakładowego i atmosferę w nim panującą.

W odczuciu załogi zakładu inwestycje socjalne oraz ich realizacja były niewystarczająca i zbyt opóźnione w czasie, zwłaszcza wobec intensywnych zabiegów produkcyjnych, oficjalnie deklarowanej polityki socjalnej w kraju, ale i wnioskami płynącymi z samorządu robotniczego i innych organizacji działających w zakładzie. Zwracano uwagę na opóźnienia w realizacji inwestycji budowy placówek oświatowych; żłobka, przedszkola, zaległości w rozbudowie zaplecza wypoczynkowego oraz jego standardu, artykułowano

---

444 AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół 10/71 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR ZWS „Stilon” odbytego w dniu 24 lutego 1971 r.*

445 AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół 42/70 z posiedzenia egzekutywy KZ PZPR z udziałem sekretarza OOP z dnia 2 stycznia 1970r.*

uwagi pod adresem żywienia zbiorowego<sup>446</sup>. Wprawdzie realizowano inwestycje socjalne, ale były one niewystarczające wobec istniejących potrzeb, ponadto wykonywano je niechlujnie, bez odpowiedniej i bieżącej aktualizacji potrzeb załogi.

Niewystarczający poziom budownictwa mieszkaniowego i brak realizacji wyznaczonych wielkości skutkował nie tylko zniechęceniem i krytyczną oceną załogi, lecz niepowodzeniami prowadzonego werbunku nowych pracowników<sup>447</sup>. Od początku dekady wiele mówiono o zabezpieczeniu lokalowym dla nowo przyjmowanych pracowników. Problem ten był tym bardziej palący gdyż na podstawie prognoz przewidywano wzrost zatrudnienia robotników w latach 1974 – 1975. Wzrost zatrudnienia przewidywano zwłaszcza wśród absolwentów szkoły przyzakładowej i osób z powiatu gorzowskiego<sup>448</sup>. W roku 1975 wśród junaków<sup>449</sup> deklarujących chęć pozostania w przedsiębiorstwie jednym z najważniejszych i najczęściej wymienianych argumentów była pomoc zakładu w otrzymaniu mieszkania.

Gospodarka mieszkaniowa realizowana przez „Stilon” skutkował pod koniec 1974 r. stanem posiadania 715 mieszkań zakładowych, 1175 spółdzielczych, 1100 miejsc w kwaterach prywatnych i 400 miejsc w hotelach<sup>450</sup>. W roku następnym podane wielkości ulegały korektom, tym niemniej tempo wzrostu utrzymane na poziomie 1975 roku gwarantowałyby oddanie do użytku zaplanowanej puli mieszkań dopiero po 20 latach<sup>451</sup>. Przeciętny czas oczekiwania na mieszkanie spółdzielcze w 1975 roku to okres 8 lat (każdy zakwaterowany był zobligowany w przeciągu 2 lat do zgromadzenia wkładu na mieszkanie spółdzielcze). Sprawa była pilna tym bardziej, że warunki mieszkaniowe na kwaterach oraz w hotelach były na bardzo niskim poziomie o czym informowały kontrole przeprowadzane w kwaterach pracowniczych i hotelach<sup>452</sup>. Obraz niechlujstwa, braku

---

446 Najczęściej spotykane zarzuty i uwagi w obszarze żywienia zbiorowego to; niewystarczająca ilość bufetów, niski standard już funkcjonujących, brak przepustowości na stołówce, brak lodówek.

447 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1201, *Uchwały i protokoły, Uchwała wspólnego posiedzenia KZ PZPR Prezydium Rady Zakładowej ZWCH „Chemitex – Stilon” z dnia 13 maja 1975 r.*, s. 133.

448 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1201, *Protokół nr 57/72 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR odbytego w dniu 8 maja 1972 r.*

449 Ochotnicze Hufce Pracy powołane do życia w roku 1958, nawiązywały swoją działalnością do Junackich Hufców Pracy z lat trzydziestych, za główne zadanie OHP uznano niesienie pomocy w rozwijaniu gospodarki narodowej oraz stworzenie młodzieży (junakom) możliwości zdobywania podstawowych wiadomości zawodowych, *Uchwała nr 201 Rady Ministrów z dnia 13 czerwca 1958 r. w sprawie organizowania i pracy ochotniczych hufców pracy Związku Młodzieży Socjalistycznej*, M. P. 1958, nr 201, poz. 322.

450 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Program usług socjalnych świadczonych przez Wydział gospodarki Pozaoperacyjnej w 1975 r.*

451 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286.

452 AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół 51/70 z posiedzenia*

organizacji i odpowiedzialności był także świadectwem dla obcokrajowców, którzy kwatrowani byli właśnie w tych hotelach. Jedna z narad egzekutywy z 1970 roku obnażyła brak konsekwencji i odpowiedzialności w prowadzeniu prac budowlanych w jednym z hoteli, gdzie po zburzeniu schodów wewnętrznych gruz został bezterminowo pozostawiony w sali jadalnej<sup>453</sup>. Nie lepiej przedstawiał się stan kwater, które były utrzymywane przez zakład pracy (w 1977 r. było ich 2600 ) stanowiąc duże obciążenie finansowe dla zakładu. Ich standard pozostawiał wiele do życzenia, podobnie jak stosunek wynajmujących do najemców, zwłaszcza kobiet z dziećmi „... *ich sytuacja była bardzo trudna, niechętnie wynajmowano pokoje kobietom z dziećmi, właściwie zdarzało się to bardzo rzadko*”<sup>454</sup>. Sytuację próbowano rozwiązać poprzez rozbudowę własnej bazy lokalowej, w drugiej połowie 1978 roku udało się w części zaspokoić oczekiwania pracowników, do użytku został oddany hotel zakładowy.

Brak stabilizacji w zatrudnieniu i fluktuacja kadry miały także wpływ na warunki mieszkaniowe które nie mogły być, wobec szerokiego zaangażowania inwestycyjnego przedsiębiorstwa, w szybkim czasie skorygowane. Złe warunki dla odpoczynku i nauki w pokojach wieloosobowych, niedostateczne wyposażenie, liczne konflikty między lokatorami to główne zastrzeżenia raportów pokontrolnych. Należy jednak zaznaczyć, że w dużej mierze uchybienia i braki wynikały z niskiej kultury lokatorów, tym niemniej budowa struktury systemu powodowała zamknięty krąg dla większości jego beneficjentów<sup>455</sup>. Opóźnienie w oddaniu do użytku hotelu zakładowego skutkowało trudnościami kadrowymi przedsiębiorstwa, koniecznością wynajmu kwater prywatnych, dezorganizacją produkcji i niewykorzystaniem maszyn oraz znacznym obciążeniem finansowym przedsiębiorstwa z tego tytułu. Środki przeznaczane na prowadzenie polityki mieszkaniowej kierowane były także bezpośrednio do osób indywidualnych. Pożyczki dla ubiegających się o mieszkanie spółdzielcze w 1973 r. stanowiły 65% funduszu zakładowego, ponadto 15% z środków funduszowych przeznaczono na modernizację mieszkań, a 19% na budownictwo indywidualne<sup>456</sup>. Zakład starał się możliwie szeroko wspierać swoich pracowników.

---

*Egzekutywy KZ PZPR odbytego w dniu 15.4.1970 r.*

453 Tamże.

454 Wywiady przeprowadzone z pracownikami ZWCh „Stilon” – dane osobowe dla wiedzy autora.

455 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Informacja z przebiegu przeglądu warunków zamieszkania junaków OHP w Hotelu dokonanym przez komisję, z dnia 04.09.1975 r., Informacje o przeprowadzonej kontroli kwater pracowników zakładów z uwzględnieniem wytycznych ZG ZZ Chemików w tej sprawie, z dnia 04.09.1975 r.*

456 APG, ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp., sygn. 1201, *Uchwały i Protokoły, Uchwała KSR ZWS „Stilon” w Gorzowie Wlkp. podjęta na Sesji w dniu 06. IV.73 r.*

Zakładowy Fundusz Mieszkaniowy w 1975 r. stanowiło blisko 14,5 mln zł z czego wykorzystano na remonty, modernizację, zapomogi itp. niespełna połowę tej kwoty. Mimo to możliwości wsparcia załogi zostały podwyższone na rok 1976 do 18 mln zł. Z zakładowego funduszu socjalnego w 1975 r. wykorzystano 79% środków tj. ponad blisko 11 mln, a na rok 1976 rozszerzono tą kwotę do 18,7 mln zł. Trudno było w sposób kompletny i odpowiedni wyposażyć już istniejące jak i nowe inwestycje o charakterze socjalnym, wobec częstych zmian jakie zachodziły w trakcie ich realizacji. Rok 1975 był rokiem kryzysu i ograniczeń. Resort obligatoryjnie narzucał ograniczenia na podległe sobie jednostki w tym i zakłady. Ograniczenia te dotyczyły także pośrednio inwestycji socjalnych. Pośrednio gdyż nie hamowano realizacji nowo powstających jednostek w tym zakupów wyposażenia nie będącego przedmiotem obrotu rynkowego, zakaz dotyczył jednak wyposażenie wnętrz. Lista artykułów objętych zakazem sprzedaży jednostkom gospodarki uspołecznionej wymieniała 30 pozycji m.in. drewniane meble, telewizory, radioodbiorniki, magnetofony, pralki, lodówki, kuchnie gazowe, zlewy i zlewozmywaki, tkaniny zasłonowe, mięso i przetwory mięsne<sup>457</sup>. Podobne ograniczenia i zakazy były obecne w latach następnych. W roku 1979 na liście artykułów objętych zakazem było już 57 pozycji<sup>458</sup>.

Wielkie przedsiębiorstwa socjalistyczne w ramach swojej działalności prowadziły także własną politykę żywieniową, która opierała się na własnej produkcji rolnej. Osobliwość działalności o charakterze *stricte* rolniczym, powodowana chęcią pełnej autonomii i możliwością zaspokojenia także konsumpcyjnych potrzeb pracowników, nie była obca także gorzowskiemu przedsiębiorstwu<sup>459</sup>.

Program dotyczący polityki rolnej „Stilonu” regulował i przewidywał zagospodarowanie nadwyżek warzyw i owoców uzyskiwanych przez działkowców, poprzez organizację dwóch punktów sprzedaży na terenie przedsiębiorstwa, zakup 4 straganów warzywnych i usytuowania ich przy bramach wjazdowych oraz przystosowanie i zapewnienie dowozu produktów przyczepami z działek do straganów. Przedsiębiorstwo w perspektywie

---

457 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1267, *Decyzja ministra przemysłu chemicznego z dnia 22 października 1975 r.*, s. 31-32, sygn. 1269, s. 217 – 218.

458 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1267, s. 126.

459 Wobec szerokiego zaangażowania inwestycyjnego i zbyt wielu priorytetów, wzrost nakładów inwestycyjnych dokonywany był niejednokrotnie kosztem pozostałych inwestycji, w tym przeznaczonych na konsumpcję. Dlatego też przedsiębiorstwa o stosunkowo dużym potencjale i możliwościach prowadziły własną politykę żywieniową w celu możliwie pełnego zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych swoich załóg. Por.: AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, KW PZPR w Zielonej Górze, Wydział Ekonomiczny, sygn. 1375, *Informacja o zapoznaniu aktywu partyjnego zakładów pracy z aktualną sytuacją społeczno – gospodarczą kraju i węzłowymi problemami planu na 1973 rok.*, s. 305.

planów rozwoju Pracowniczych Ogródków Działkowych (dalej: POD), przewidywało zagospodarowanie nowych terenów i zapewnienie niezbędnego uzbrojenia terenu, rozwijanie akcji budowy domków letnich (do 35 m<sup>2</sup>) na działkach o zwiększonej powierzchni (400 - 600m<sup>2</sup>) na terenach podmiejskich, pomoc przy zakupie po preferencyjnych hurtowych cenach materiałów budowlanych. Jednak pomoc przedsiębiorstwa udzielana była pod warunkiem przeznaczania min. 30 % terenu na działki pod uprawę owoców i warzyw. Polityka uprawy warzyw i ziemniaków przewidywała sukcesywne rozwijanie upraw poprzez zagospodarowanie terenów po pracowniczych ogródkach działkowych (10 ha) przeznaczonych docelowo pod dalszą rozbudowę przedsiębiorstwa, jak i wydzierżawienie ziemi od Państwowego Funduszu Ziemi pod uprawy pozwalające na samowystarczalność w zakresie zaopatrzenia stołówki w ziemniaki i warzywa oraz pokrycie potrzeb hodowli trzody chlewnej. Odział żywienia zbiorowego rozwijał tucz na bazie odpadów z produkcji i zlewk, oraz uzyskanej z własnej produkcji paszy – do 100 sztuk na bazie pomieszczeń istniejących chlewni. W planach na drugą pięcioletnią dekadę ujęto budowę nowej chlewni i rozwój hodowli w oparciu o własną bazę paszową przedsiębiorstwa<sup>460</sup>.

---

460 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1267, *Program zamierzeń dotyczących polityki rolnej przedsiębiorstwa*, s. 221 - 222.

**Tabela 38.** Program gospodarki żywnościowej ZWCh „Stilon” w latach 1976 i 1977

<b>Gospodarka żywnościowa</b>	<b>Okres</b>	<b>Spodziewane rezultaty</b>
Zwiększenie pogłowia trzody chlewnej do 100 sztuk	IV kw. 1976 r.	Wzrost ilości trzody o 50 sztuk
Hodowla 100 tuczników	1977 r.	18 ton mięsa wieprzowego
Budowa chlewni na 100 stanowisk	IV kw. 1977 r.	Przyrost 20 ton masy mięsnej w 1978r.
Przeznaczenie 6000 m <sup>2</sup> powierzchni uprawnej pod szkłem oraz ca 11 ha powierzchni nieużytków pod uprawy warzyw	1977 r.	150 ton warzyw
Wydzierżawienie od PFZ ca 60 ha nieużytków rolnych pod uprawę płodów	1977 r.	300 ton ziemniaków oraz paszy dla trzody chlewnej
Zorganizowanie sprzedaży nadwyżek warzyw i owoców uzyskiwanych przez działkowców.	IV kw. 1976 r. - sukcesywnie w r.1977 r.	Lepsze zabezpieczenie potrzeb pracowników na art. Spożywcze
Przyznanie 108 działek pracownikom Zakładu o powierzchni 5,6 ha	IV kw. 1976 r.	Zwiększenie ilości działek o łącznej pow. 32,6 ha
Udzielenie pomocy tym pracownikom przedsiębiorstwa, którzy będą zagospodarowywać nieużytki pod uprawy rolne	1977 r.	Uzyskanie 50 – 100 działek i przyrostu produkcji rolniczej

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1267, *Program realizacji uchwały KSR z 27.09.1976 r.*

Głównym miejscem w zakładzie gdzie materializowała się polityka konsumpcyjna była stołówka zakładowa oraz bufety. Wskaźnik krajowy pracowników korzystających z różnych form gorących posiłków w stołówkach zakładowych wynosił 18%, w „Stilonie” wskaźnik ten wynosił 30%. W „Stilonie” jedno miejsce konsumpcyjne przypadało na 2,7 ogółu zatrudnionych podczas gdy w Gorzowie to samo miejsce przypadało na 7 zatrudnionych. Całe zjednoczenie które zatrudniało 41 tyś. osób dysponowało 2 tys. miejsc konsumpcyjnych. Niemal połową tych miejsc dysponował „Stilon”. W połowie dekady bufety i stołówki „Stilonu” obsługiwane były przez 155 osób<sup>461</sup>. Miejsca konsumpcyjne

<sup>461</sup> APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1306, s. 393.

oddawane były jednak do użytku w terminach znacznie przekraczających pierwotnie ustalone. Ich funkcjonalność i wyposażenie poddawane były niejednokrotnie krytyce; niewystarczająca przepustowość, brak urządzeń to niektóre z wskazywanych niedostatków i uchybień. Samorząd robotniczy sygnalizował pogorszenie się jakości obiadów wydawanych w zakładowej stołówce. Komisja socjalna zwracała uwagę na trudne warunki, ze względu na przestarzały sprzęt, przeciążenia i brak w eksploatacji nowoczesnych urządzeń kuchennych<sup>462</sup>. Mimo krytycznych uwag załogi i pewnych niedociągnięć sytuacja żywienia zbiorowego jak i pozostałych elementów działalności socjalnej na zewnątrz przedsiębiorstwa była oceniana wysoko. W roku 1974 „Stilon” zajął drugie miejsce w ogólnopolskim konkursie działalności socjalno-bytowej.

Kompleksowe zaspokajanie potrzeb życiowych pracowników wymagało zbudowania infrastruktury wypoczynkowej. Podobnie jak i w pozostałych dziedzinach i w tej także stopień sprostania potrzebom oraz realizacja zadań nie były w pełni wystarczające.

Prezydium Rady Zakładowej alarmowało w 1975 r., że ilość miejsc wczasowych jest nadal rażąco niska w stosunku do potrzeb załogi<sup>463</sup>. W tym samym roku zakład udostępnił o 1400 miejsc więcej niż w roku 1974. Głównymi ośrodkami i celem organizowanych turnusów były ośrodki w Międzyzdrojach i Lubniewicach<sup>464</sup>. Z wczasów świątecznych i wypoczynku po pracy korzystało 5355 osób. Łącznie z wczasów i wypoczynku w czasie urlopu mogło skorzystać blisko 4 tys. osób. Ilość dzieci korzystających z różnych form działalności kolonijno – obozowej w pierwszym pięcioleciu dekady lat siedemdziesiątych uległa podwojeniu z 716 w roku 1970 do 1400 w 1975 roku. Do końca roku 1980 planowano objąć opieką kolonijną ponad 2,5 tys. dzieci<sup>465</sup>.

W roku 1975 ogółem z wszystkich form wypoczynku skorzystało 58% uprawnionych dzieci tj. 1264. Z wczasów za pośrednictwem zakładu skorzystało 21,5% rencistów i emerytów których pod opieką zakładu i korzystających z wszelkich form pomocy było w 1975 roku 470<sup>466</sup>. Liczba złożonych wniosków na wczasy pracownicze – wypoczynek po pracy, w latach 1975 - 1980 przekraczała możliwości organizacyjne o blisko 15%.

---

462 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Protokoły z posiedzeń RZ 1975- 1976*, s. 373.

463 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Uchwała z posiedzeniem Prezydium Rady Zakładowej z dnia 4.03.1975 r.*

464 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Informacja z przygotowania akcji wczasowo – wypoczynkowej dla załogi „ZWCh Chemix – Stilon” na rok 1975.*

465 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Projekt planu 5-letniego na lata 76-80 (opieka nad dziećmi pracowników ZWCH „Chemitex – Stilon”.*

466 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Informacja z przygotowania akcji wczasowo – wypoczynkowej dla załogi „ZWCh Chemix – Stilon” na rok 1975.*

Posiadane zaplecze gwarantowało natomiast wypoczynek dla około 24 % uprawnionych do urlopu<sup>467</sup>.

**Tabela 39.** Potrzeby i stopień wykorzystania potrzeb czasowych przez pracowników ZWCh „Stilon” w okresie 1975 – 1980

	<b>Zatrudnienie</b>	<b>Ilość korzystających z wczasów</b>	<b>Średnie wykorzystanie w stosunku do zatrudnienia</b>
Średnia krajowa	12.700	3.300	29,95%
Średnia w chemii	470	117,5	25%
Średnia w Gorzowie	16.270	4.060	25,2% wg danych zakładów
ZWCh „Stilon” wczasy wypoczynek	10.000	5.307	38,0% wczasy 15,5% w przeliczeniu na 14 dniowe 30% w przeliczeniu na 7 dniowe

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Analiza bazy i potrzeb socjalno bytowych w okresie 1975 – 1980*, s. 234.

Plany zakładowej działalności socjalnej na 1975 r. wymieniały wydatkowanie zakładowego funduszu socjalnego na cele wyrażające się w organizacji opieki i wypoczynku dla dzieci w wieku przedszkolnym i młodzieży szkolnej (żłobki, przedszkola, zimowiska, kolonie), poprzez działalność wypoczynkową, działalność ośrodka kulturalnego Domu Chemika<sup>468</sup>, po utrzymywanie licznych obiektów sportowo-rekreacyjnych oraz innych kosztów np. dofinansowania działalności Pracowniczych Ogródków Działkowych (dalej: POD)<sup>469</sup>.

467 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Analiza bazy i potrzeb socjalno bytowych w okresie 1975 – 1980*.

468 W 1971 r. zorganizowano dzień kobiet dla 3000 kobiet.

469 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Plany zakładowej działalności socjalnej na 1975 r.*

**Tabela 40.** Zakres wykorzystania środków ZFS ZWCh „Stilon” oraz cele przeznaczenia w roku 1975

<b>Cele</b>	<b>Wielkość wykorzystanych środków</b>	<b>Wartość względna</b>
Utrzymanie żłobków i przedszkoli	1.403	66%
Akcja wczasowa dla dzieci	3.423	97%
Działalność kulturalno- oświatowa	968	97%
Wczasy pracownicze i wypoczynkowe po pracy	2.730	72%
Działalność rekreacyjno – sportowa	2.167	78%
Pracownicze ogródki działkowe	0.3	3%
Zwrot kosztów podróży	X	51%
Pomoc dla pracowników i byłych pracowników	X	54%
<b>Razem</b>	<b>10.815</b>	<b>79%</b>

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Realizacja ZFS za 10 m-cy 1975 r.*

„Stilon” zajmował się również rozwojem fizycznym swoich pracowników, a jego oferta obejmowała także mieszkańców miasta. W przedsiębiorstwie działało wiele organizacji o charakterze rekreacyjno – sportowym, chociaż już na początku lat siedemdziesiątych zauważono spadek zainteresowania rozwojem życia sportowego w zakładzie ze strony kierownictwa<sup>470</sup>. Przedsiębiorstwo dysponowało własnym ośrodkiem sportowym, stadionem o trybunach na 15 tys. widzów, 4 boiskami o powierzchni 10,5 ha. Istniało także przyzakładowe koło sportowe i licznymi sekcjami, sztucznym lodowiskiem z pełnym zapleczem, basenem, halą sportową, kortami tenisowymi, dwoma ośrodkami do uprawiania sportów wodnych. W posiadanej bazie rekreacyjnej znajdował się także park o pow. 18,4 ha, ogródki działkowe w liczbie 630 działek o łącznej powierzchni 43 ha.<sup>471</sup> Dla skoordynowania działań i pełnego rozwoju powołano Radę Kultury Fizycznej i Turystyki. Organizacja imprez sportowych i widowiskowych oraz prowadzenie działalności rekreacyjnej należały do klubu sportowego „Stilon”, który prowadził ją w następujących dyscyplinach; piłka wodna, hokej na lodzie, piłka nożna, piłka siatkowa mężczyzn, boks, pływanie oraz koło wędkarskie. W dziedzinie zabezpieczenia sprzętu sportowego również zdarzały się opóźnienia i marnotrawstwo. W 1971 roku sprzęt żeglarski zakupiony do jednego z ośrodków

470 AP w Zielonej Górze, oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634 *Protokół nr 13 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR ZWS „Stilon” odbytego w dniu 10 marca 1971 r.*

471APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Analiza bazy i potrzeb socjalno bytowych w okresie 1975 – 1980.*

zakładowych z powodu opóźnienia tej inwestycji, składowany był przez długi czas beużytecznie i bez wykorzystania co nie pozostało bez wpływu na jego walory użytkowe <sup>472</sup>.

Elementem prowadzonej polityki wiązania pracowników z przedsiębiorstwem, jak i pozyskiwania nowych była sprawna i funkcjonalna służba zdrowia. Zakładowe przychodnie stały się synonimem samowystarczalności zakładów także w dziedzinie kontroli prewencyjnej i opieki zdrowotnej. „Stilon”, jako zakład zatrudniający największą ilość pracowników w Gorzowie Wlkp. jak i regionie, uruchomił własną przychodnię zakładową z gabinetami specjalistycznymi, którą z początkiem lat siedemdziesiątych rozbudował. Własne przychodnie bądź poradnie w województwie posiadały także pozostałe zakłady pracy. W 1971 r. w Gorzowie spośród 17 przychodni 10 stanowiły przyzakładowe <sup>473</sup>.

**Tabela 41.** Liczba przychodni w województwie gorzowskim i przemysłowej służby zdrowia w latach 1975 - 1980

<b>Charakterystyka przychodni</b>	<b>1975</b>	<b>1979</b>	<b>1980</b>
Przychodnie ogółem	66	80	79
W tym przemysłowa służba zdrowia	21	22	21

Źródło: *Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1981*, s. 251.

Zatrudnienie kobiet w państwowych przedsiębiorstwach wiązało się ze znacznym przyrostem miejsc w żłobkach oraz przedszkolach. Przedsiębiorstwa wobec deficytu męskiej siły roboczej i konieczności zastąpienia jej naborem do pracy kobiet, zmuszone były także do zagwarantowania opieki nad ich dziećmi. Podstawowym elementem opieki były placówki tworzone i utrzymywane przez zakład pracy. Tempo realizacji tych inwestycji, okres ich uruchamiania nie był jednak w pełni skorelowany z aktualnymi potrzebami. Liczba posiadanych miejsc w przedszkolach i żłobkach wystarczała tylko dla około 35% dzieci uprawnionych do opieki. Nie wszyscy rodzice korzystali z uprawnień, dzięki czemu w roku 1974 zapewniono opiekę dla wszystkich zgłaszanych dzieci. W połowie dekady potrzeby były zaspokojone na poziomie 40% uprawnionych. Na 800 uprawnionych 4 placówki udostępniły 320 miejsc. Plany ujmowały budowę kolejnych dwóch żłobków na 160 miejsc, przewidując w 1980r. dysponowanie 480 miejscami w 6 żłobkach. Nie była to jednak wystarczająca ilość

472 AP w Zielonej Górze, oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Prot. Nr 13 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR ZWS „Stilon” obytej w dniu 10.03.71 r.*

473 *Rocznik statystyczny województwa zielonogórskiego 1972*, s. 265.

odpowiadająca trendowi zmian demograficznych. Niewiele korzystniej przedstawiał się stan opieki przedszkolnej, realizowanej na poziomie 47,6% potrzeb w 5 placówkach przedszkolnych. Plany inwestycyjne przewidywały uruchomienie do roku 1980 kolejnych 3 placówek żeby zwiększyć opiekę do poziomu 77%<sup>474</sup>.

**Tabela 42.** Żłobki i przedszkola według dostępności w Gorzowie Wlkp. w latach 1975 – 1980

Ilość żłobków zakładowych „Stilonu”	Ilość miejsc	Ilość żłobków w Gorzowie	Ilość miejsc	Ilość żłobków w Zjednoczeniu	Ilość miejsc
4	320	4	290	9	700
Ilość zakładowych przedszkoli	Ilość miejsc	Ilość przedszkoli w Gorzowie	Ilość miejsc	Ilość przedszkoli w Zjednoczeniu	Ilość miejsc
5	600	15	1540	14	1550
Ilość pracowników przypadająca na 1 miejsce w żłobku zakładowym	Ilość osób przypadająca na 1 miejsce w żłobku miejskim	Ilość pracowników przypadająca na 1 miejsce w przedszkolu zakładowym	Ilość osób przypadająca na 1 miejsce w przedszkolu miejskim	Ilość pracowników przypadająca na 1 miejsce w żłobku Zjednoczenia	Ilość osób przypadająca na 1 miejsce w przedszkolu Zjednoczenia
30	124	16	23	59	26

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Analiza bazy i potrzeb socjalno bytowych w okresie 1975 – 1980*.

Inn sferą raczej kontrowersyjną, choć już z punktu widzenia makroekonomicznego uznana przez władzę za nie mniej ważną ale nie zgodną z celami przedsiębiorstwa była tzw. „druga gospodarka” której odmiany legalne, półlegalne i nielegalne z różnym natężeniem i w różnej skali w zachowaniach załogi występowały<sup>475</sup>. Jedną z legalnych form działania drugiej gospodarki była pomoc niesiona przez zakłady pracy rolnikom w okresie żniw i zbiorów. Pracownicy mogli skorzystać z 6 dniowego bezpłatnego urlopu w celu świadczenia pomocy najbliższej rodzinie przy zbiorach. Na okres do 10 dni zakłady pracy kierowały nawet zorganizowane brygady do prac żniwnych i wykopków, a na okres do 14 dni kierowano także wykwalifikowanych pracowników do obsługi maszyn i urządzeń rolniczych. Udostępniano nawet magazyny do czasowego składowania płodów rolnych<sup>476</sup>.

474 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 286, *Analiza bazy i potrzeb socjalno bytowych w okresie 1975 – 1980*.

475 J. Kornai, jak wyżej, s.347.

476 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1267, *Zarządzenie nr 37 Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 czerwca 1975r.*, s. 27 -28.

Zaangażowanie pracowników i środków transportu nie mogło i nie pozostawało bez wpływu na rytm produkcji. Zobowiązanie zakładów do tego rodzaju działań rzutuje na rozdzwięk pomiędzy propagandą sukcesu a twardą rzeczywistością gospodarczą.

Kierownictwo przedsiębiorstwa będąc świadomym niezadowolenia załogi postawiło zadanie poprawy infrastruktury socjalnej i bhp. Z początkiem nowej dekady poprawił się nieznacznie stan bezpieczeństwa w zakładzie. Oddano do użytku m. in. nowe pomieszczenia socjalne dla kolejnych oddziałów, bazę elektrowózków wraz z warsztatami i węzłem socjalnym i higieniczno sanitarnym dla 100 pracowników. Jednak obiekty te były często nieprzystosowane dla rosnących potrzeb wzrastającej załogi. Mała przepustowość, ciasne pomieszczenia, to stałe niedomagania nie tylko obiektów już funkcjonujących, ale i nowo oddawanych do użytku. Rozpoczęto także budowę zajezdni samochodów osobowych i towarowych z warsztatami i zapleczem sanitarnym. Zakup samochodowego podnośnika montażowego miał usprawnić pracę i zminimalizować zagrożenie wypadkowe przy remontach.

**Tabela 43.** Wypadki przy pracy i stopień obrażeń w ZWCh „Stilon”  
w latach 1969, 1970 i 1980

<b>Rok</b>	<b>Ogółem</b>	<b>Drobna</b>	<b>Lekkie</b>	<b>Ciężkie</b>	<b>Częstotliwość</b>	<b>Stopień obrażeń</b>
1969	166	18	114	34	23,9	20,84
1970	146	15	111	20	21,3	20,07
1980	163	20	119	25	25,1	21,0

Źródło: AP w Zielonej Górze Oddział w Wilkowie, KW PZPR w Zielonej Górze, sygn. 327, *Informacja o realizacji niektórych problemów zawartych w uchwale konferencji sprawozdawczo – wyborczej KZ PZPR – ZWS „Stilon”, Gorzów Wlkp. 31.05.71 r.*, APG, KW PZPR w Gorzowie Wlkp., sygn. 1278.

Wypadki najczęściej zdarzały się wskutek niefrasobliwości pracowników<sup>477</sup>, ale i z powodu zbyt sformalizowanego podejścia dozoru technicznego do obowiązku kontroli stanowisk pracy<sup>478</sup>. Już na początku dekady sygnalizowano, że wśród osób pełniących dozór i kontrolę nie obce są zachowania obojętne i nieodpowiedzialne wobec powierzonych zadań. Postulowano wprowadzenie zmian w metodach szkolenia bhp i podniesienia ogólnego ich poziomu<sup>479</sup>. Z analizy wypadków wynika, że najwięcej zagrożeń występowało przy pracach montażowych i remontowych. Przyczynami były wadliwie konstruowane stanowiska pracy, nie w pełni odpowiadające wymogom określonym w przepisach bhp, braku należytego stanu utrzymania przejść na terenie zakładu, stosowanie wadliwych metod pracy i nieprzestrzegania w pełni instrukcji bhp. Z raportów pokontrolnych wynika, że nagminnie tolerowano stan uchybień i zaniedbań. Ponadto wskazywano, iż niedopracowania projektowe niejednokrotnie w samych założeniach powodowały zagrożenia. Niewłaściwa organizacja pracy i nieuzasadniony pośpiech, usterki maszyn i urządzeń, brak dostatecznej ilości sprzętu mechanicznego i pomocniczego przy pracach transportowych to kolejne elementy najczęściej pojawiające się wśród uchybień organizacyjnych i niedostatków niezbędnego wyposażenia<sup>480</sup>. Zarówno diagnozowany stan jak i zalecenia pokontrolne świadczą o chronicznym braku skutecznych rozwiązań w tym zakresie, zwracają również uwagę na formalistyczne traktowanie zaleceń pokontrolnych przez kierownictwo oddziałów czy też kierownictwo przedsiębiorstwa. Kosztem bezpieczeństwa pracowników poszukiwano oszczędności dewizowych. Należy jednak przyznać, że polityka inwestycyjna, uruchamianie kolejnych obiektów, ich rozruch, eksploatacja nowych urządzeń i maszyn niewątpliwie podwyższały stan bezpieczeństwa, jednak przy braku zachowania zasad bezpieczeństwa (a to jednoznacznie wykazały kolejne kontrole ) utrzymywały się powody realnego zagrożenia. W 1976 r. Społeczny Inspektor Pracy, w rezultacie okresowego przeglądu warunków pracy w przedsiębiorstwie, zgłosił ok. 600 uwag i wniosków, z których ok. 250 dotyczyło likwidacji usterek inwestycyjnych, mających wpływ na warunki bhp. Usunięto

---

477 W I półroczu 1971 na Oddziale Rozciągarek na 8 wypadków stwierdzono 5 wyłącznie z winy pracowników. Przyjętą zasadą była niekaralność poszkodowanych w wypadkach z powodu „wystarczającej kary w postaci bólu i cierpienia”. Por.: AP w Zielonej Górze, Oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół nr 30/71 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR ZWS „Stilon” odbytego w dniu 16 lipca 1971 r.*

478 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1201, *Protokół obrad konferencji SR ZWCH „Stilon” z dnia 24.06.1977 r.*, s. 176.

479 AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół nr 30/71 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR ZWS „Stilon” odbytego w dniu 16 lipca 1971 r.*

480 AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół posiedzeń Egzekutywy*, s. 236 – 282.

z nich zaledwie ok. 40%. Wśród najczęściej spotykanych uchybień i nie domagań na podstawie zachowanej dokumentacji i wywiadów z byłymi pracownikami wymienić można: zbyt wysoki poziom hałasu, przekraczający dopuszczalne normy na niektórych stanowiskach pracy, przekroczenia dopuszczalnych normy stężeń związków chemicznych, wysokie temperatury na niektórych oddziałach, niesprawność klimatyzatorów, nieszczelność i niesprawność kanalizacji w tym kanalizacji burzowej, zbyt długi czas eliminacji ciężkich form prac fizycznych i zastępowania ich mechanicznymi, brak terminowej realizacji usuwania usterek.<sup>481</sup> Jednocześnie wskazane źródła informacji określały przyczyny tego stanu rzeczy. Były nimi głównie braki w obsadzie kadrowej jednostek realizujących zadania z strony przedsiębiorstwa, Ponadto wskazywano na ograniczenia materiałowe i sprzętowe z strony podwykonawców którzy z poważnym opóźnieniem przekazywali kluczowe obiekty które poprawić miały organizację warunków socjalnych, krytyczna ocena dotyczyła także warunków produkcji, mimo że miała zawsze priorytet. Władze zakładu niejednokrotnie interweniowały w ministerstwie, zjednoczeniu, władzach miejskich i wojewódzkich. Interwencje te przynosiły jednak umiarkowane skutki.

### **2.3 Fluktuacja kadr, płace i postawa pracowników wobec pracy i przedsiębiorstwa**

Zjawisko i skala fluktuacji kadr w systemie gospodarki socjalistycznej była niewątpliwie wypadkową gwarancji pełnego zatrudnienia którą państwo starało się wypełnić. Stan taki nie sprzyjał m. in. dyscyplinie zatrudnienia. Zdaniem Janosa Kornai kierownicy firm i instytucji nie byli w stanie poradzić sobie z brakiem dyscypliny i odpowiedzialności, ponieważ okoliczności prowadzące do tego stanu rzeczy stale się powtarzały, a niedobór siły roboczej z konieczności był chroniczny<sup>482</sup>.

Wobec narastającego zjawiska fluktuacji kadr w 1973 r. Rada Ministrów przyjęła uchwałę w sprawie zasad przyjmowania pracowników do pracy oraz racjonalizacji zatrudnienia w uspołecznionych zakładach pracy<sup>483</sup>. Próbowano w tym trybie nakłonić

481 W 1972 r. czas oczekiwania na zamówione wentylatory to ok. 2 lata. Jeśli podejmowane były działania naprawcze czy też mające na celu zmianę ówczesnej sytuacji ponownie ujawniały się braki i niska korelacja działań, np. okazywało się iż montowane klimatyzatory nie są o odpowiednich parametrach, nie są wydajne bądź z usterkami, a niesprawny system chłodzenia powietrza w komorach klimatyzacyjnych Oddziału Polimeryzacji wpływa na wzrost uciążliwości pracy w tym oddziale.

482 J. Kornai, jak wyżej, s. 347.

483 *Uchwała nr 110 Rady Ministrów z dnia 11 maja 1973 roku w sprawie zasad przyjmowania pracowników do pracy oraz racjonalizacji zatrudnienia w uspołecznionych zakładach pracy*, Monitor Polski. 1973, nr 22, poz. 128.

kierownictwo przedsiębiorstw państwowych do zatrudniania absolwentów i pracowników wyłącznie zweryfikowanych i polecanych przez wydziały<sup>484</sup>. Przepisy te jednak pozostawały martwą literą prawa.

**Tabela 44.** Fluktuacja pracowników ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp. w latach 1973 – 1976

	1973	1974	1975	1976
Przeciętna liczba zatrudnionych	7507	8159	9845	10060
Zwolnionych	913	1093	1729	1769
Przyjętych	1299	2402	3213	1459
Fluktuacja	12,2%	13,4%	17,6%	17,6%

Zródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 20.

Fluktuacja dotyczyła przede wszystkim osób młodych o niedługim stażu pracy. W roku 1977 „Stilon” zatrudniał 10.090 pracowników, których średnia wieku wynosiła 31,1 lat. W tej liczbie pracownicy ze stażem poniżej 5 lat stanowili aż 48,26%, od 5 do 10 lat 14,7%, od 10 do 15 lat 16,44%, od 15 do 20 lat 13,12% i ze stażem 20 letnim 7,47<sup>485</sup>. Młodzi pracownicy, w sile wieku, stanowiący najliczniejszą grupę zatrudnionych byli na początku swojej drogi życiowej i zawodowej, założenia rodziny, poszukiwania miejsca zamieszkania<sup>486</sup>. Nie byli oni związani z zakładem emocjonalnie, nie tworzyli jego historii, a w opinii przełożonych ich postawa była daleka od poczucia obowiązku i dyscypliny. Te obowiązki traktowali dość swobodnie<sup>487</sup>. Brak poszanowania miejsca pracy wyrażający się także dewastacją maszyn to najczęściej spotykane zarzuty pod ich adresem. Niski poziom poszanowania mienia zakładowego nie był tylko przypadłością młodej kadry. W roku 1973 dyrekcja zakładu została zobowiązana do egzekwowania od pracowników poszanowania urządzeń higieniczno – sanitarnych i dbałości o sprawność istniejących urządzeń poprawiających warunki pracy i bhp<sup>488</sup>.

Tak więc jeśli nie względy emocjonalne to względy materialne były istotne i decydujące przy podejmowaniu decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia. Zniechęcenie

484 Weryfikacja polegała na sprawdzeniu w dowodzie osobistym kandydata do pracy adnotacji o rozwiązaniu stosunku pracy jak i wpisu w pracowniczej legitymacji ubezpieczeniowej dotyczącego sposobu rozwiązania stosunku pracy w poprzednim miejscu zatrudnienia.

485 APG, KM w Gorzowie Wlkp., sygn. 20.

486 Poszukiwanie miejsca zamieszkania wiązało się z poszukiwaniem możliwości otrzymania mieszkania.

487 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1201, *Protokół z posiedzenia KSR ZWCH Stilon z 28. 01.76*, s. 157.

488 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1201, *Uchwały i protokoły KSR rok 1971 – 1980, Uchwała KSR ZWS ‘ Stilon’ w Gorzowie Wlkp. podjęta na Sesji w dniu 29.06.1973 r.*, s. 52.

do zakładu zwłaszcza wśród nowo przyjętych miało wpływ na stosunek do obsługiwanym maszyn i urządzeń, ich niewłaściwe użytkowanie i bezmyślne niszczenie to główne jego skutki. Niedobór oraz niesprawność posiadanych urządzeń, niedostatek środków na ich uzupełnienie, trwoniony potencjał na oczach młodych pracowników pomniejszał wartość pracodawcy. Obraz silnego i skutecznego przedsiębiorstwa, kreowany wśród osób werbowanych, poszukujących pracy przy zderzeniu z rzeczywistością nie wytrzymał próby czasu<sup>489</sup>. Przyczyną rezygnacji z pracy najczęściej były zwolnienia z powodu niskiego wynagrodzenia, spraw rodzinnych, zmiany miejsca zamieszkania, nieodpowiednich godzin pracy (zwłaszcza w przypadku kobiet) czy podjęcia nauki. Najczęściej podawano argument dotyczący chęci zmiany zawodu. Kobiety uzasadniały decyzję o rezygnacji najczęściej powodem zmiennego i uciążliwego, kilku brygadowego trybu pracy i zbyt małej rekompensaty finansowej tej niedogodności. Ponadto powodem zwolnień były ograniczone możliwości awansu zawodowego i niewywiązywanie się przedsiębiorstwa z innych propozycji, jakie składano wobec werbowanych pracowników, w tym także propozycji socjalnych<sup>490</sup>.

**Tabela 45.** Fluktuacja pracowników ZWCh „Stilon” w 1976 r. według przyczyn

<b>Chęć zmiany zawodu</b>	<b>Podjęcie nauki</b>	<b>Nieodpowiednie godziny pracy</b>	<b>Zmiana miejsca zamieszkania</b>	<b>Sprawy rodzinne</b>	<b>Niskie wynagrodzenie</b>
4,5%	10,3%	11,6%	12,1%	15,2%	26,3%

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, *Przyczyny fluktuacji pracowników ZWCh „Stilon”*, s. 19.

Współczynnik zwolnień i przyjęć w przemyśle w skali kraju oscylował wokół podobnych wartości.

489 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1201, *Protokół z Sesji KSR z dnia 02.07.75 r.*

490 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 20.

**Tabela 46.** Współczynnik przyjęć i zwolnień w przemyśle w Polsce w latach 1975 – 1976

	<b>Przyjęcia</b>	<b>Zwolnienia</b>
1975	20,9	18,9
1976	19,6	17,8

Źródło: *Rocznik statystyczny 1977*, s. 138.

Przeważająca liczba zwolnień, ok. 85% była decyzją z inicjatywy pracowników składanych formalnie lub z powodu porzucenia pracy<sup>491</sup>. Na decyzję o rezygnacji z zatrudnienia w zakładzie miał bez wątpienia wpływ poziom rozczarowania możliwościami zakładu w obszarze bezpieczeństwa socjalnego, a zwłaszcza gwarancji otrzymania mieszkania. W opinii młodocianych pracowników i uczniów odbywających staż bądź praktyki, oprócz realizacji zawodowej, niezmiernie ważnym czynnikiem wpływającym na związek z zakładem była właśnie możliwość otrzymania mieszkania. Wobec narastających trudności lokalowych, wskutek niedostatecznego budownictwa mieszkaniowego, złych warunków na kwaterach i w hotelach, więz z miejscem pracy ulegała rozluźnianiu i powolnej degradacji.

Wielkość i struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwie wynikały z potrzeb produkcji oraz warunków techniczno – organizacyjnych. Od tych czynników zależało wykonanie zadań planowych i wydajność pracy. zatrudnienia i strukturę brano pod uwagę stan ilościowy, strukturę zawodową i rozmieszczenie załogi, kwalifikacje. Trudnym do przewidzenia a bardzo istotnym w analizowaniu zapotrzebowania na siłę roboczą było: płynność kadr, wykorzystanie dnia roboczego, straty czasu pracy. Tym czasem pracownicy którzy zwalniali miejsca pracy byli pracownikami wykwalifikowanymi, a co najmniej przeszkolonymi, zastępowani byli zaś osobami które nie posiadały takiego przygotowania. Czas poświęcany na szkolenia, doksztalcanie, zdobywanie doświadczenia kształtował wpływ na jakość i efektywność pracy, stopień wykorzystania parku maszynowego, tempo modernizacji poszczególnych oddziałów i całego przedsiębiorstwa. Bardzo niska stabilność załogi, częste przypadki niskiego morale pracowników, to również ważny element wyraźnej porażki propagandy sukcesu i mijania się z celem legitymizacji władzy.

---

<sup>491</sup> *Rocznik statystyczny 1977*, s. 138, Wśród osób zwolnionych kobiety stanowiły znacznie niższy odsetek niż mężczyźni, w 1975 r. był to stosunek 13,7% do 22,2%, podobne proporcje zachowane były w latach następnych.

**Tabela 47.** Wartości produkcji oraz zatrudnienia ZWCh „Stilon” w latach 1974 – 1976

<b>Lata</b>	<b>Produkcja w cenach w mln zł</b>	<b>Zatrudnieni ogółem /bez uczniów/</b>	<b>Zatrudnienie robotników grupie. przemysłowej i rozwojowej</b>	<b>Zatrudnienie pracowników umysłowych</b>
1974	3.062,2	8.159	5.795	1.035
1975	3.721,2	9.845	7.307	1.179
1976	5.296,2	10.060	7.904	1.238

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 15.

Relacje między dynamiką zatrudnienia a wynikami produkcji globalnej były dla przedsiębiorstwa korzystne. Uruchomienie nowych inwestycji w 1976 wpłynęło na zwiększenie zatrudnienia o 2,2% w stosunku do roku 1975, natomiast wzrost produkcji globalnej odnotowano na poziomie 42,3%. Po oddaniu nowych obiektów do eksploatacji spadała ilość zatrudnionych w grupie nieuprzemysłowionej, spowodowane to było przejściem części pracowników rozruchu do grupy przemysłowej. W roku 1976 odsetek pracowników grupy nieuprzemysłowionej spadł z 13,8% do 9,1%. Podobne wahania występowały w całej dekadzie.

Obok fluktuacji kadr, kolejnym problem dla zakładów pracy stała się absencja chorobowa, niewątpliwie wpływająca na dyscyplinę pracy. Nieobecności w miejscu pracy miały także i inne powody a wszystkie one w swojej sumie były oznaką postępującej demoralizacji załóg. Dni nieprzepracowane w przemyśle w skali kraju, były najczęściej nieobecnościami związanymi z powodu urlopów macierzyńskich, opieki czy też choroby kobiet, natomiast w przypadku mężczyzn były to nieobecności związane z prowadzonymi szkoleniami, pracami społecznymi czy też po prostu nieobecności nieusprawiedliwionymi. Ogółem ilość godzin nieprzepracowanych przez kobiety znacznie przekraczała (o 1/3) ilość godzin jakie spowodowane były nieobecnością w pracy mężczyzn<sup>492</sup>. W „Stilonie” z ogólnej liczby nieprzepracowanych godzin podobnie jak w całym przemyśle, ok. 2/3 przypadała na absencję chorobową i na personel kobiecy. Podobnie kształtowały się proporcje w całym przemyśle.

<sup>492</sup> *Rocznik statystyczny 1976*, s. 63.

**Tabela 48.** Liczba godzin nieprzepracowanych przez pracowników ZWCh „Stilon”  
w latach 1975, 1976, 1979

	<b>1975</b>	<b>1976</b>	<b>1979</b>
Godziny nie przepracowane ogółem (bez urlopów wypoczynkowych)	1352	1441	1544
Choroby	895	906	1064
W tym zwolnienia na opiekę	255	253	293
Urlopy macierzyńskie	229	312	309
Pozostałe nieobecności usprawiedliwione	197	197	160
Nieusprawiedliwione	31	26	11
Urlopy wypoczynkowe	1050	1220	1327

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1306, s. 693.

Absencja chorobowa była na tyle dokuczliwa iż kierownictwo zakładu wysuwało wątpliwości co do poprawności diagnoz lekarskich<sup>493</sup>. Nie można jednak wykluczyć, że stan higieny i bezpieczeństwa zakładu, pozostawiający wiele do życzenia, także istotnie wpływał na stan zdrowotny pracowników. Przecież nie wszyscy pracownicy ulegali demoralizacji i pokusie wykorzystania możliwości zwolnień lekarskich<sup>494</sup>, co potwierdziły badanie weryfikujące zwolnienia lekarskie w Polsce.

Liczba zwolnień lekarskich miała również wymierny aspekt finansowy dla pracownika i przedsiębiorstwa które wypłacało zasiłki chorobowe. Ustawa z roku 1972 podwyższająca zasiłki chorobowe do 100% wynagrodzenia miesięcznego nie pozostała bez wpływu na ilość udzielanych zwolnień, wynikających z wypadków przy pracy bądź chorób zawodowych. Nie zagrażając wielkościom uposażenia, legislacja stała się kolejnym czynnikiem zachęcającym do nadużyć, tym bardziej że od roku 1974 niezdolność do pracy mogła wynikać z przyczyn nie związanych z wykonywanym zawodem<sup>495</sup>. Następnym

493 W 1970 r. w przemyśle państwowym na 1 robotnika przypadało 112 robotnikogodzin opuszczonych z powodu zwolnień lekarskich, w 1975 r. było ich 142 a w roku 1977 -151. Por.: *Rocznik statystyczny przemysłu 1978*.

494 W lutym 1973 r. jedna z pracownic Wydziału PJ I podczas pełnienia zmiany niemal na stanowisku pracy urodziła syna.

495 Ustawa z dnia 6 lipca 1972 r. o podwyższeniu zasiłków przysługujących z ubezpieczenia społecznego w razie choroby pracownika, Dziennik Ustaw 1972, nr 27, poz. 191.

problemem, choć już nie tak powszechnym ale i nie incydentalnym, były opuszczania zakładu przez pracowników w czasie godzin pracy, spóźnienia i wcześniejsze wyjścia, wykorzystywanie przepustek do wyjść i wejść do zakładu o każdej porze<sup>496</sup>. Wśród godzin przepracowanych, a nieefektywnych można także ująć i te które spożytkowane były przez pracowników na cele w żaden sposób nie związane z zadaniami przedsiębiorstwa np. wędkowanie w czasie godzin pracy<sup>497</sup>. Wykorzystywanie czasu pracy dla celów prywatnych wiązało się niejednokrotnie z wykorzystaniem środków należących do zakładu pracy, transport, narzędzia będące w dyspozycji pracowników stawały się dobrem ogólnym przeznaczanym i użytkowanym nie zależnie od pełnionej funkcji i pozycji w zakładzie. Oczywiście im wyższa była pozycja w hierarchii zakładowej tym dostępność do dóbr zakładowych była większa i niewymagająca tak wielu formalności jak na poziomach niższych.

Artykuł 68 Konstytucji PRL w swojej treści gwarantował prawo do pracy, to znaczy prawo do zatrudnienia za wynagrodzeniem według ilości i jakości pracy<sup>498</sup>.

**Tabela 49.** Średnia płaca miesięcznych w ZWCh „Stilon” w latach 1973 – 1976

	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>
Średnia płaca ogółem	2717	3202	3421	3679
W tym średnia płaca pracowników umysłowych	3995	4306	4464	4991
Średnia płaca pracowników fizycznych	2533	3042	3279	3495

Źródło: APG, ZWCh „Stilon”, sygn.154, s. 23.

Średnie płaca miesięczna w „Stilonie” była nieznacznie wyższa od średniej płacy w przemyśle województwa, natomiast wyraźnie korzystniej przedstawiała się płaca pracowników umysłowych. Każdego roku pracownicy podnoszący swoje kwalifikacje stanowili grupę która ulegała przeseregowaniu a więc i zmianie płacowej. Z początkiem roku 1976 podwyższone zostały płace zasadnicze 850 pracownikom umysłowym. W tym samym roku przeseregowano 1800 pracowników fizycznych, którzy podwyższyli swoje

496 AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Prot nr 59/70 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR ZWS „Stilon” odbytego w dniu 15 lipca 1970 r.*

497 AP w Zielonej Górze oddział w Wikowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół 59/70 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR ZWS „Stilon” odbytego w dniu 15 lipca 1970 r.*

498 Art. 68 Konstytucji PRL, *Dziennik Ustaw nr 7, poz. 36 z dnia 21 lutego 1976 r.*

kwalifikacje zawodowe i ogólne. W okresie całego roku przeszerogowano do wyższej kategorii 3900 pracowników<sup>499</sup>.

**Tabela 50.** Przeciętne płace w przemyśle chemicznym województwa zielonogórskiego i gorzowskiego w latach 1973, 1976, 1979, 1980

	<b>Ogółem</b>	<b>W tym gr. przemysłowa i rozwojowa</b>			
		<b>Razem</b>	<b>W tym</b>		
			<b>Robotnicy</b>	<b>Pracownicy</b>	
				<b>Inżynieryjno techniczni</b>	<b>Administracyjno – biurowi</b>
1973	2639	2639	2485	4078	3166
1976	3646	3643	3469	5212	4204
1979	4766	4772	4549	6950	5117
1980	5371	5379	5144	7572	5838

Źródło: *Roczniki statystyczne województwa zielonogórskiego i gorzowskiego. 1974, 1977, 1981.*

Nie wszyscy zatrudnieni byli skłonni podnosić swoje kwalifikacje. Część uważała, że wykonywana przez nich praca bądź zajmowana pozycja nie wymaga takich zabiegów. Te same osoby przejawiały natomiast chęć podniesienia wysokości swoich zarobków, niezależnie od zaszeregowania i posiadanych kwalifikacji<sup>500</sup>. Możliwość podniesienia uposażenia dawał ruch racjonalizatorski, który zarazem ujawniał postawę pracowników wobec macierzystego zakładu, obnażał stosunek do obowiązków i miejsca pracy. Motywacje które towarzyszyły powstającym usprawnieniom i innowacjom były zróżnicowane i skrajnie odmienne. Wielu pracownikom wprowadzającym udoskonalenia zmierzające do poprawy efektywności i bezpieczeństwa miejsca pracy nie przyszło na myśl pobierać za to wynagrodzenie, więc nie były one zgłaszane, nie wynikało to z braku znajomości przepisów a poczucia wspólnego dobra które tworzył zakład pracy, odpowiedzialności za miejsce pracy. Po drugiej stronie były celowe zaniedbania i niedoróbki inwestycyjne stanowiące powód poszukiwań naprawczych rozwiązań w drodze racjonalizacji „... było to pole do wielu nadużyć i zachowań o charakterze kryminogennym”<sup>501</sup>. Byli także

499 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 154, s. 23.

500 Krytyka postawy niektórych pracowników wydziału badawczego była poruszona przez dyrektora zakładu J. Czakłosa podczas posiedzenia Egzekutywy KZ w styczniu 1971 r., por.: AP w Zielonej Górze oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634.

501 Wywiady przeprowadzone z szeregowymi i funkcyjnymi pracownikami ZWCh „Stilon” – dane osobowe

„starzy” racjonalizatorzy traktujący ruch jako dodatkową możliwość zarobkowania, byli i ci którzy z racji pełnionej funkcji figurowali na wnioskach racjonalizatorskich, gdyż żaden bez ich podpisu nie miał szans na realizację<sup>502</sup>. Pozaoficjalnym źródłem dochodu było także paliwo i jego posiadanie. Wszelkie dobra deficytowe w „drugim obiegu”<sup>503</sup> miały szerokie grono odbiorców. Pokusa ich „sprywatyzowania” wobec stałego niedoboru była zbyt duża i tym większa im większy był do nich dostęp. Zjednoczenie w 1976 r. zobowiązało dyrektorów zakładów do ścisłej kontroli gospodarki paliwowej, kontroli stanów licznika i zbieżności z pracą przewozową. Ponadto nakazało wprowadzenie zakazu pobierania paliwa zapasowego jak i posiadania dodatkowych naczyń w pojazdach przeznaczonych na zapasowe paliwo<sup>504</sup>. Przedsiębiorstwo państwowe umożliwiało wiele nadużyć, brak dyscypliny i narzuconego rygoru sprzyjało tworzeniu i rozszerzaniu się szarej strefy, drugiego obiegu

---

dla wiedzy autora.

502 AP w Zielonej Górze, oddział w Wilkowie, ZWCh „Stilon”, sygn. 634, *Protokół 48/72 z posiedzenia Egzekutywy KZ PZPR ZWS „Stilon” odbytego w dniu 19 stycznia 1972 r.*

503 Dobro deficytowe którego właścicielem było przedsiębiorstwo a dysponentem jego pracownik, mogło być przez niego w celach zarobkowych sprzedane bądź wymienione na inne dobro - również deficytowe.

504 APG, ZWCh „Stilon”, sygn. 1267, s. 112.

## Zakończenie

Obok głównego wątku, jakim są zabiegi o pozyskanie uznania społecznego legitymizującego tytuł do sprawowania władzy, praca niniejsza porusza problem mijania się polityki gospodarczej z rzeczywistością, postrzeganą zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej. Cezury pracy, oparte na wydarzeniach polityczno-społecznych, z punktu widzenia procesów gospodarczych w skali międzynarodowej, nie odpowiadają przebiegowi cyklu koniunkturalnego. Objawy recesji w Europie Zachodniej wystąpiły około 1968 roku, a wyraźną poprawę odnotowano dopiero w roku 1982. Przyjmując sytuację w Europie Zachodniej za płaszczyznę odniesienia należy podkreślić, że trudno naprawiać gospodarkę w kraju opóźnionym w rozwoju, przeżywającym wstrząsy społeczne podłożem których była wysoka nierównowaga ekonomiczna w warunkach dopiero krystalizujących się trendów w gospodarce światowej. Próbując „przekuć” sytuację kryzysową w sukces, twórcy tego pomysłu kierowali się chyba metafizycznym przekonaniem o wyższości systemu gospodarki socjalistycznej nad kapitalistyczną nie podlegającą fluktuacji wywołanej przez prawa rynku. Polityka gospodarcza w dekadzie 1971-1980 nie zmierzała do wyeliminowania przyczyn nierównowagi ani też do wpasowania się w trendy rozwojowe gospodarki światowej. Na kilka lat, posiłkując się kredytami, poprawiono stan równowagi<sup>505</sup>. Odnotować jednak należy próbę przybliżenia polskiej gospodarki do poziomu krajów wyżej rozwiniętych, która zakończyła się ostatecznie fiaskiem, ponieważ jej założenia oparto na błędnych przesłankach. Sukces pierwszych lat siedemdziesiątych był pozorny, gdyż opierał się głównie na kredytach zagranicznych. Mimo niezłych notowań w opinii społecznej uzyskiwanych przez Edwarda Gierka, już w połowie lat siedemdziesiątych pojawiły się zakłócenia rytmu funkcjonowania gospodarki, co dostrzegало społeczeństwo. Konkludując rozważania na temat propagandy sukcesu i przyczynach jej gospodarczej klęski, należy przypomnieć elementarne przesłanki, empirycznie potwierdzone w badaniach „Stilonu”, głównie o charakterze systemowym, ale również wynikające z błędów zarządzania publicznego.

Podmiot gospodarczy jakim jest przedsiębiorstwo w rozumieniu gospodarki wolnorynkowej stanowi jednostkę, której celem podstawowym jest takie kształtowanie

---

505 W. Morawski, jak wyżej, s. 288. Piotr Jaroszewicz zeznał, że z 56 mld dolarów pożyczonych w całej dekadzie, 12 mld wydano na żywność, 27 na surowce, 17 na maszyny.

zasobów, które w dłuższej perspektywie służą wypracowywaniu dochodów i osiągnięciu stabilności, a w krótszej na ogół maksymalizują zyski. Ten sam podmiot w systemie socjalistycznym nie kieruje się interesem własnym i nie realizuje wyłącznie własnych celów gospodarczych. Obok zadań produkcyjnych nakładanych przez centralnego planistę, realizuje bowiem zadania ogólnospołeczne, w tym także nie kwalifikowane do działalności gospodarczej<sup>506</sup>. Z punktu widzenia władzy i dla władzy, pośrednio je inicjujące, były to działania niezbędne i konieczne by uwiarygodnić zasadność prowadzonej polityki. Uwarunkowania działań socjalistycznego przedsiębiorstwa celnie scharakteryzował Stanisław Wykrętowicz stwierdzając iż "...nie stanowi (ono) samodzielnej i oderwanego od makrostruktury podmiotu gospodarowania, lecz stanowi organicznie powiązaną część pewnej określonej całości, a taką jest wspólnota socjalistyczna. Fakt ten wpływa również na przekształcenie świadomości społecznej robotnika"<sup>507</sup>. PZPR postrzegała przedsiębiorstwo jako platformę szerokiego, propagandowego oddziaływania, a w dekadzie której synonimem stać się miał sukces, przedsiębiorstwu usiłowano przypisać nową rolę „inicjatora idei humanizacji pracy oraz rzecznika postępu społecznego”<sup>508</sup>. Skala oddziaływania władz politycznych była tym większa im większe było przedsiębiorstwo, liczniejsi i bardziej podatni na wpływy jego pracownicy. Z rozmachem rozbudowywany system opieki socjalnej, poza rzeczywistą mobilizacją produkcyjną, umożliwiał władzy kontrolę życia społecznego, także pozazakładowego. Pracownicy poprzez pełną integrację z przedsiębiorstwem, mieli identyfikować się z programem partii, legitymizując tym samym system i władzę<sup>509</sup>.

Wielki rozmach inwestycyjny miał w propagandzie gwarantować sukces. W gospodarce wolnorynkowej nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwie prowadzą do tworzenia lub powiększania zasobów dóbr (które przynoszą dochód) czyli kapitału.

---

506 Wojciech Roszkowski dokonując zróżnicowania między gospodarką socjalistyczną a kapitalistyczną wśród pięciu podstawowych różnic wymienia i tą odnoszącą się do struktury własności i dominującego rodzaju motywacji działania. Przedsiębiorstwo socjalistyczne w takim ujęciu realizuje zadania nie z chęci zysku lecz z powodu administracyjnej decyzji, por.: W. Roszkowski, *Gospodarka. Wzrost i upadek systemu nakazowo - rozdzielczego*, Warszawa 2008.

507 S. Wykrętowicz, *Wpływ rewolucji naukowo - technicznej na przemiany w świadomości i kulturze politycznej współczesnych Polaków*. [w:] S. Wykrętowicz, *Świadomość polityczna współczesnych Polaków*, Warszawa 1982, s. 68.

508F. Krzykała, *Wpływ modernizacji i postępu technicznego na kształtowanie się świadomości załóg wielkich zakładów przemysłowych*. [w:] S. Wykrętowicz, *Świadomość polityczna współczesnych Polaków*, Warszawa 1982, s. 92 – 93.

509Poprzez konsumpcję, korzystne formy i dogodne warunki podniesienia standardu życia władza w dekadzie lat siedemdziesiątych starała się podnieść zaufanie do państwa. Por.: J. Rolicki. *Edward Gierek. Przerwana dekada*, Warszawa 1990, s. 86.

Natomiast w gospodarce socjalistycznej inwestycje definiowano jako nakłady gospodarcze przeznaczane są na tworzenie i powiększanie środków trwałych. Z tego założenia wynika, że nakłady na powiększanie środków obrotowych, inwestowane w papiery wartościowe nie są inwestowaniem. Różnica obu określeń jest zasadnicza, bowiem wyraża się odmiennymi możliwościami osiągnięcia efektów. W gospodarce wolnorynkowej inwestycja jest tyle warta ile przynosi dochodu. W gospodarce socjalistycznej wycena inwestycji opiera się na nakładach, czyli kosztach poniesionych na realizację obiektu. W działalności inwestycyjnej centralny planista nie musi kierować się efektami pieniężnymi, lecz zapotrzebowaniem na produkcję, które wynika z planu. To co nie jest planowane, niezależnie od szans dochodowych, nie musi być realizowane. Żeby więcej planować, należy zapewnić centralnemu planiście jak najwięcej środków. Za tą filozofią zarządzania podążała stosowna praktyka. Jako przykład niech posłuży tworzenie scentralizowanego funduszu amortyzacji, który obejmował przeważającą część środków jakimi wcześniej dysponowały przedsiębiorstwa, a w zmienionych zasadach włączone je do budżetu. Był to krok ograniczający samodzielność przedsiębiorstw i sens kierowania się w ich działalności rachunkiem ekonomicznym. Ostateczny rezultat tego rozwiązania służył ściąganiu dochodu z jednego, lepszego przedsiębiorstwa i przesuwaniu do innego, słabszego. Również politykę podatkową nakładaną na przedsiębiorstwa oparto na podobnej filozofii. Przedsiębiorstwo mogło ubiegać się o dotację z budżetu na uzupełnienie zużytego majątku trwałego. Dotacje zapisywało ono na koncie przychodu, zamazując faktyczną efektywność gospodarowania. Ta redystrybucja niszczyła zasady przedsiębiorczości, bowiem bardzo ograniczała pokrywanie przychodami z własnej działalności własnych kosztów. W takich warunkach tracił sens stosowania w ocenie przedsiębiorstwa takich kategorii ekonomicznych jak zysk, rentowność, deficyt. W skali makroekonomicznej niemożliwe było godzenie centralnego dysponowania coraz większej części dochodów z ich racjonalnym wykorzystaniem. Wypaczona logika ekonomiczna tkwiła również w praktyce rozdzielnictwa środków jakie pochodziły z kredytów, które w założeniu służyć miały modernizacji gospodarki.

Wybór celu jakim było zbadanie procesów gospodarczych, toczących się w Polsce w dekadzie lat siedemdziesiątych XX wieku oraz ich związku z legitymizacją PZPR jako partii rządzącej, mógł zostać zrealizowany, ponieważ gorzowskie przedsiębiorstwo, Zakłady Włókien Chemicznych „Stilon”, z punktu widzenia założeń i hipotez pracy odpowiadało stawianym wymogom pod względem rzeczowym i metodologicznym.

Przedsiębiorstwo należało do preferowanej w latach siedemdziesiątych dziedziny rozwoju gospodarki jaką był przemysł chemiczny<sup>510</sup>, wdrażało innowacje technologiczne w Polsce nie stosowane, charakteryzowało się znaczącym potencjale zasobów ludzkich, a także odgrywało w regionie rolę hegemonu gospodarczego.

Zmiany z punktu widzenia stanu technicznego, struktury gospodarczej oraz metod zarządzania i podejścia do wykorzystania zasobów ludzkich w dekadzie lat siedemdziesiątych podjęte zostały bez zmian podstawowych założeń systemowych, które determinowały życie gospodarcze i społeczne. Według marksistowskiej utopii organizacja socjalistycznego społeczeństwa miała opierać się na niezależności wobec partykularnych, spontanicznych działań i dążeń społecznych<sup>511</sup>. Osiągnięcie tego stanu było możliwe dzięki połączeniu funkcji politycznej i ekonomicznej w rękach jednego ośrodka planistycznego, którego decyzjom podporządkowane zostało społeczeństwo. Zależność ta implikowała niepowodzenia wdrażanych w życie zmian, które nie mogły w sposób trwały zmienić rzeczywistości systemowej. Polityka inwestycyjna, z założenia unowocześniająca polski przemysł poprzez import licencji i technologii bez kompleksowych zmian w obszarze infrastruktury rozumianej jako element obsługujący nowoczesną technologię, ale także celowe i rzeczowe lokacje kapitału, nie mogły przynieść oczekiwanego sukcesu, ponieważ obarczone były podstawowymi błędami, których żadna z ekip rządzących, również ekipa dekady „cudu gospodarczego” nie podważyła. Uwarunkowania zewnętrzne, tj. kryzys i pułapka zadłużenia tylko przyśpieszyły załamanie krótkotrwałej koniunktury inwestycyjnej. Brak środków inwestycyjnych, dewiz, kolejnych transz maszyn oraz urządzeń wraz z niewystarczającym reżimem technologicznym i niską kulturą pracy przerwały okres boomu gospodarczego na kredyt, który także i przede wszystkim z powodu uwarunkowań wewnętrznych nie mógł się powieść. Tym niemniej ekipa rządząca wykorzystywała krótkookresowy „sukces gospodarczy” dla celów legitymizujących jej władzę i czyniła to w dużym stopniu opierając się o same założenia programowe. Wyraźnie widać to kiedy analizuje się projekty planów gospodarczych gorzowskiego przedsiębiorstwa lub szerzej zjednoczenia, które w swoich założeniach najczęściej nie identyfikowały realnych zagrożeń wynikających z defektów systemowych. Narracja kolejnych wniosków pokontrolnych

---

510 Już w dekadzie lat sześćdziesiątych nośnikiem nowoczesności stać się miał obok przemysłu maszynowego przemysł chemiczny, w tym okresie także zaplanowano i zrealizowano kolejne inwestycje w gorzowskim przedsiębiorstwie.

511 Z. Cackowski, *Główne pojęcia materializmu historycznego*, Warszawa 1977, s. 394 – 415.

i sprawozdawczych, nie pozostawia wątpliwości, iż komplikacje będące efektem błędnych założeń i barier systemowych były permanentnie się powtarzającymi. W świetle dokumentów, władza była świadoma sytuacji gospodarczej jednak wobec niemożności przeprowadzenia zmian naruszających fundamenty systemu wszelkie próby poprawy sytuacji nie przynosiły trwałego efektu<sup>512</sup>.

Analiza wyników przeprowadzonych badań prowadzi do konkluzji, że prowadzony przez partię nadzór życia gospodarczego zarówno na poziomie oddziaływania ideologicznego jak i procesów produkcyjnych był iluzoryczny, a sama partia była częścią (elementem) rozbudowanego systemu i jak pozostałe jego elementy charakteryzowała się wewnętrznymi sprzecznościami. Podobnie jak w wypadku działań w przestrzeni gospodarczej były one niespójne i nieskoordynowane. Programowana polityka, prowadzona była bez należytego oparcia w realnych danych informacyjnych a stosowane formy nadzoru wobec braku konsekwencji i fasadowości działań nie przynosiły pożądaných przez władzę efektów. Należy jednak zaznaczyć, iż ideologia w latach siedemdziesiątych nie odgrywała tak istotnej roli jak w dekadach poprzednich. Siła oddziaływania poprzez liczne kanały nie była wystarczająca by zagwarantować odpowiedni poziom skutecznej manipulacji i kształtowania świadomości społecznej. Ponadto załogi przedsiębiorstw nie wykazywały chęci i bezwarunkowej zgody na pracę wykraczającą poza obowiązki wynikające ze stosunku pracy. Tym niemniej kilka dekad oddziaływania systemu socjalistycznego nie pozostało bez śladu w obszarze utrwalenia już wcześniej znanych i obecnych także w życiu gospodarczym zachowań uznawanych za patologiczne. Wiedza społeczeństwa, w tym klasy robotniczej, była na poziomie, na którym władza polityczna nie mogła już latach siedemdziesiątych w sposób bezkarny promować sukcesu gospodarczego. Bez wątpienia w pierwszych latach dekady szeroki program inwestycyjny, wykraczający poza ramy zadań produkcyjnych, tj. powstająca infrastruktura, w tym infrastruktura socjalna, mógł i bez wątpienia przyczyniał się do budowy i utrwalenia w społeczeństwie przekonania o reformowalności systemu. Potwierdzają to przeprowadzone rozmowy z uczestnikami minionych wydarzeń, którzy niezależnie od pełnionych wówczas funkcji i pozycji społecznej, nie myśleli o podważaniu

---

512 W systemie monocentrycznym jakim był system polityczny PRL mechanizm zezwalający na korektę oraz wycofanie błędnych decyzji nie był wykształcony. Por.: E. Rolicki, *Edward Gierek. Przerwana Dekada*, Warszawa 1990, s. 51.

dogmatów systemowych nawet jeśli w nie powątpiewali lub wprost negowali<sup>513</sup>. Jeśli w pierwszej połowie lat siedemdziesiątych propaganda sukcesu znajdowała adresatów w części społeczeństwa i załóg przedsiębiorstw, to w drugiej połowie dekady pogłębiał się sceptycyzm, aż do okazywania totalnej dezaprobaty. Był to raczej skutek rozdźwięku pomiędzy zapowiedziami sukcesu, a ponurą rzeczywistością życia codziennego niż rozpoznanie przyczyn oparte na wiedzy. Władza nie była zdolna do krytycznej samooceny. Jeszcze w lutym 1977 roku postanowiono nie zmieniać formuły propagandy sukcesu jako oficjalne credo polityki. Paradoksy występowały na każdym kroku. W „Stilonie” - przedsiębiorstwie stosującym również zaawansowane technologie, dyrekcja zmuszona była do dbałości, prawie na równi z ilością i jakością produkcji, o wyniki przyzakładowej hodowli trzody chlewnej, żeby zapewnić aprowizację zakładowej stołówki<sup>514</sup>.

Doświadczenia lat siedemdziesiątych uwypuklając wady systemowe skłoniły rządzących do zmian nie wykraczających jednak poza jego ramy. Zdaniem W. Morawskiego ustawy przygotowane, w 1981 roku przez Komisję ds. Reformy Gospodarczej pod przewodnictwem Władysława Baki, o przedsiębiorstwie państwowym i o samorządzie załogi w przedsiębiorstwie państwowym, były posunięciami, które wynikały z ówczesnego stanu siły podmiotów wpływających na kształt programu gospodarczego<sup>515</sup>. Wobec mieszanki regulacji rynkowych i wielkości narzucanych przez centrum planistyczne proponowany ówczesnie program nie był w stanie realnie zmienić sytuacji gospodarczej przedsiębiorstw, a wobec siły „Solidarności” w samorządach przedsiębiorstw, władza ryzykowała także utratą nad nimi kontroli. Potwierdzały to już wcześniej, w czasie dyskusji nad projektami reform, alarmujące stenogramy egzekutywy KW PZPR w Gorzowie Wlkp. z roku 1980.

---

513 Najmniej krytycyzmu wobec systemu a zwłaszcza polityki realizowanej w latach siedemdziesiątych wśród rozmówców przejawiały osoby pełniące kierownicze funkcje w aparacie partyjnym oraz gospodarczym, także pozostali rozmówcy nie przejawiali daleko idącej negacji prowadzonej na poziomie przedsiębiorstwa polityki gospodarczej, osoby te świadome jednak były uwarunkowań systemowych w których przyszło działać przedsiębiorstwu.

514 Dobrze zaopatrzenie stołówki, zmniejszało fluktuację pracowników i ułatwiało wykonywanie zadań produkcyjnych.

515 *Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych*, Dz. U 1981 r., Nr 24, poz. 122, *Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego*, Dz. U 1981 r. nr 24, poz. 123. Lansowane koncepcje nie podważały zasad ustrojowych, w tym społecznej własności środków produkcji. Zdaniem W. Morawskiego częściowo wynikało to z faktu iż eksperci obawiali się reakcji ZSRR na reformy zbyt śmiało wykraczające poza ramy systemowe, ponadto ich zaplecze, tj. szeregowi członkowie „Solidarności” nie oczekiwali, nie byli przygotowani na zbyt radykalne zmiany. Por.: W. Morawski, jak wyżej. s. 290-291.

Założenia polityki gospodarczo - społecznej lat siedemdziesiątych XX wieku wcielane w życie na poziomie gorzowskiego przedsiębiorstwa nie pozostały bez wpływu nie tylko na infrastrukturę samego przedsiębiorstwa, ale i na oblicze miasta, jego infrastrukturę, a tym samym na obraz i ocenę jej działań w oczach lokalnej społeczności, która w części była adresatem owych działań. Nie jest to ocena jednoznaczna.

## Wykaz skrótów

AIPN Sz. – Archiwum Instytutu Pamięci Narodowej w Szczecinie

APG – Archiwum Państwowe w Gorzowie

BP KC PZPR – Biuro Polityczne Komitetu Centralnego PZPR

CHZ – Centrala Handlu Zagranicznego

COP – Centralny Ośrodek Przemysłowy

CRZZ – Centralna Rada Związków Zawodowych

DMT – Tereftalan Dimetylu

GKP – Gorzowski Kombinat Budowlany

GPBP - Gorzowskie Przedsiębiorstwo Budowlano Przemysłowe

GUS – Główny Urząd Statystyczny

KG - Komitetów Gminnych

KM – Komitet Miejski

KM-G - Komitetów Miejsko - Gminny

KW – Komitet Wojewódzki

KW MO - Komenda Wojewódzka Milicji Obywatelskiej

KSR – Konferencja Samorządu Robotniczego

KZ – Komitet Zakładowy

MEN – Ministerstwo Edukacji Narodowej

MOKI – Miejski Ośrodek Kształcenia Ideologicznego

MPL – Ministerstwo Przemysłu Lekkiego

NOT – Naczelna Organizacja Techniczna

OHP – Ochotniczy Hufiec Pracy

OOP – Oddziałowa Organizacja Partyjna

PFS – Pracowniczy Fundusz Socjalny

POD – Pracownicze Ogródki Działkowe

POP – Podstawowa Organizacja Partyjna

PRL – Polska Rzeczpospolita Ludowa

PRB – Przedsiębiorstwo Remontowo Budowlane

PTTK – Polskie Towarzystwo Turystyczno - Krajoznawcze

PZPR – Polska Zjednoczona Partia Robotnicza

RWPG – Rada Wzajemnej Pomocy Gospodarczej  
SAP – Szkoła Aktywu Partyjnego  
SOWI – Samodzielny Oddział Wykonawstwa Inwestycyjnego  
TKKF – Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej  
WOG – Wielkie Organizacje Gospodarcze  
WUML – Wieczorowy Uniwersytet Marksizmu – Leninizmu  
WZF „Feton” – Warszawskie Zakłady Fotochemiczne „Feton”  
ZBoWiD - Związek Bojowników o Wolność i Demokrację  
ZM„G” - Zakłady Mechaniczne „Gorzów”  
ZMS – Związek Młodzieży Socjalistycznej  
ZOPiW – Zakładowy Ośrodek Pracy i Wychowania  
ZPJ „Silwana” – Zakłady Przemysłu Jedwabniczego „Silwana”  
ZPWCh – Zjednoczenie Przemysłu Włókien Chemicznych  
ZSMP – Związek Socjalistycznej Młodzieży Polskiej  
ZWS „Stilon” – Zakłady Włókien Sztucznych „Stilon”  
ZWCh „Chemitex- Stilon” – Zakłady Włókien Chemicznych „Chemitex - Stilon”

## Wykaz tabel

Tabela 1. Prenumerata prasy partyjnej w wybranych zakładach pracy Gorzowa Wlkp. w latach 1975- 1977

Tabela 2. Tematyka artykułów prasy zakładowej w latach 1971, 1975, 1977

Tabela 3. Liczba przyjęć członków i kandydatów do zakładowej organizacji partyjnej ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp. w latach 1948-1978

Tabela 4. Odsetek upartyjnienia w wybranych zakładach pracy Gorzowa Wlkp. w roku 1979

Tabela 5. Członkowie i kandydaci zakładowej organizacji partyjnej w ZWCh „Stilon” według wieku z czerwca roku 1975 i grudnia 1976, 1978 r.

Tabela 6. Przyczyny wydaleń i skreśleń oraz status skreślonych z listy członków organizacji partyjnej w ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp. w 1970 r.

Tabela 7. Stan zatrudnienia, ilość POP i wielkość upartyjnienia w wybranych zakładach Gorzowa Wlkp. w 1980 r.

Tabela 8. Wykaz ważniejszych inwestycji zrealizowanych w Gorzowie Wlkp. w latach 1971 – 1975

Tabela 9. Nakłady inwestycyjne poniesione w ZWCH „Stilon” w latach 1972 – 1979 (w tys. zł)

Tabela 10. Wartość kosztorysowa inwestycji w ZWCh „Stilon” aktualna na koniec lat 1972 – 1979 (w tys. zł)

Tabela 11. Nakłady inwestycyjne poniesione w ZWCh „Stilon” w latach 1972 – 1973 (w tys. zł)

Tabela 12. Nakłady poniesione w ZWCh „Stilon” w latach 1972 – 1979 na zakup maszyn i urządzeń

Tabela 13. Wartość technicznego wyposażenie pracy ZWCh „Stilon” w latach 1972 – 1976 (w tys. zł)

Tabela 14. Czynniki wzrostu produkcji w ZWCh „Stilon” w 1976 r.

Tabela 15. Struktura wieku maszyn i urządzeń w ZWCh „Stilon” w latach 1974 – 1976 według lat eksploatacji (w %)

Tabela 16. Struktura kosztów w ZWCh „Stilon” w latach 1975 – 1976 według rodzaju wydatków (w %)

Tabela 17. Prognoza wzrostu demograficznego oraz przewidywane zapotrzebowania

na włókna chemiczne w Polsce pro capita w kg w niektórych latach

Tabela 18. Przewidywane przeciętne wskaźniki produkcji włókien chemicznych dla krajów Europy Zachodniej w latach 1970 – 1990 (w kg/1 mieszkańca)

Tabela 19. Program produkcji włókien chemicznych w Polsce do 1990 (wg wariantu I i II)

Tabela 20. Wariant I ( Przewidywane nakłady inwestycyjne na produkcję włókien chemicznych w mld zł, z uwzględnieniem pełnego pokrycia potrzeb określonych przez MPL)

Tabela 21. Wariant II ( Przewidywane nakłady inwestycyjne na produkcję włókien chemicznych w mld zł, zaspokajających potrzeby krajowe na poziomie porównywalnym z przeciętną produkcją obliczaną w kg/1 mieszkańca dla niektórych wysoko rozwiniętych krajów Europy Zachodniej )

Tabela 22. Prognoza zużycia surowców i włókien w Polsce na lata 1975- 1990 (w tys. ton)

Tabela 23. Założenia programu produkcji włókien chemicznych w Polsce w latach 1975-90 (w tys. ton)

Tabela 24. Założenia rozwoju produkcji włókien chemicznych w Polsce w latach 1970, 1975, 1980 w podziale na poszczególne zakłady (w tys. ton)

Tabela 25. Produkcja włókien chemicznych i syntetycznych w Polsce i na świecie w latach 1970, 1975, 1980 (w kg/os.)

Tabela 26. Gatunkowość głównych wyrobów ZWCh „Stilon” (w %)

Tabela 27. Zestawienie wskaźników reklamacji wyrobów ZWCh „Stilon” za lata 1974 – 1976

Tabela 28. Udział procentowy sprzedaży wg wyrobów ZWCh „Stilon” w sprzedaży – ogółem w latach 1974 – 1976

Tabela 29. Kierunki eksportu wyrobów ZWCh „Stilon” wg krajów w 1976 r.

Tabela 30. Saldo wewnętrznej migracji ludności w województwie zielonogórskim a następnie w gorzowskim w latach 1971 – 1980

Tabela 31. Rozkład przyrostu ilości kobiet w stosunku do mężczyzn w województwie gorzowskim, wyrażony w tysiącach w latach 1975, 1979, 1980

Tabela 32. Odsetek zatrudnionych z wykształceniem zasadniczym, średnim zawodowym i policealnym w 1970r. i 1980 r.

Tabela 33. Liczba szkół ponadpodstawowych zawodowych w województwie zielonogórskim i gorzowskim w latach 1970, 1975, 1980

Tabela 34. Zatrudnienie w ZWCh „Stilon” w latach 1972 – 1976 według wykształcenia

Tabela 35. Liczba zatrudnionych mistrzów i robotników wykwalifikowanych w ZWCh „Stilon” latach 1972 – 1976

Tabela 36. Przeciętne zatrudnienie w przemyśle chemicznym województw zielonogórskiego i gorzowskiego w latach 1970, 1975, 1979, 1980

Tabela 37. Struktura zatrudnienia ZWCh „Stilon” w latach 1972 -1976, 1980

Tabela 38. Program gospodarki żywnościowej ZWCh „Stilon” w latach 1976 i 1977

Tabela 39. Potrzeby i stopień wykorzystania potrzeb czasowych przez pracowników ZWCh „Stilon” w okresie 1975 – 1980

Tabela 40. Zakres wykorzystania środków ZFS ZWCh „Stilon” oraz cele przeznaczenia w roku 1975

Tabela 41. Liczba przychodni w województwie gorzowskiej i przemysłowej służby zdrowia w latach 1975 -1980

Tabela 42. Żłobki i przedszkola w Gorzowie Wlkp. według dostępności w latach 1975 – 1980

Tabela 43. Wypadki przy pracy i stopień obrażeń w ZWCh „Stilon”, w latach 1969, 1970 i 1980

Tabela 44. Fluktuacja pracowników ZWCh „Stilon” w Gorzowie Wlkp. w latach 1973 – 1976

Tabela 45. Fluktuacja pracowników ZWCh „Stilon” w 1976 r. według przyczyn

Tabela 46. Współczynnik przyjęć i zwolnień w przemyśle w Polsce w latach 1975 – 1976

Tabela 47. Wartości produkcji oraz zatrudnienia ZWCh „Stilon” w latach 1974 – 1976

Tabela 48. Liczba godzin nieprzepracowanych przez pracowników ZWCh „Stilon” w latach 1975, 1976, 1979

Tabela 49. Średnia płac miesięcznych w ZWCh „Stilon” w latach 1973 – 1976

Tabela 50. Przeciętne płace w przemyśle chemicznym województwa zielonogórskiego i gorzowskiego w latach 1973, 1976, 1979, 1980

## **Wykaz źródeł archiwalnych**

### **Archiwum Państwowe w Gorzowie Wlkp., zespoły:**

Komitet Wojewódzki PZPR w Gorzowie Wlkp.

Komitet Miejski PZPR w Gorzowie Wlkp.

Urząd Miasta i Miejska Rada Narodowa w Gorzowie Wlkp.

Zakłady Włókien Chemicznych „Stilon” w Gorzowie Wlkp.

Komitet Zakładowy PZPR w Zakładach Włókien Chemicznych „Stilon” w Gorzowie Wlkp.

### **Archiwum Państwowe w Zielonej Górze Oddział w Wilkowie, zespoły:**

Komitet Wojewódzki PZPR w Zielonej Górze.

Zakłady Włókien Chemicznych „Stilon” w Gorzowie Wlkp.

Komitet Zakładowy Zakładów Włókien Chemicznych „Stilon” w Gorzowie Wlkp.

### **Archiwum Instytutu Pamięci Narodowej**

## **Wykaz wykorzystanych aktów normatywnych**

Konstytucja Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1972 r. ( tekst jednolity) DZ. U. 1976, nr 7, poz. 36.

„Ustawa z dnia 6 lipca 1972 r. o podwyższeniu zasiłków przysługujących z ubezpieczenia społecznego w razie choroby pracownika” Dz. U. 1972, nr 27, poz. 191.

„Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych”, Dz.U 1981 r. Nr 24, poz. 122.

„Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego”, Dz.U 1981 r. nr 24, poz. 123.

„Dekret z dnia 26 października 1950 roku o przedsiębiorstwach państwowych”, Dz.U. 1950, nr 49, poz. 439.

„Uchwała nr 201 Rady Ministrów z dnia 13 czerwca 1958 r. w sprawie organizowania i pracy ochotniczych hufców pracy Związku Młodzieży Socjalistycznej” M.P. 1958, nr 201, poz. 322.

„Uchwała nr 110 Rady Ministrów z dnia 11 maja 1973 roku w sprawie zasad przyjmowania pracowników do pracy oraz racjonalizacji zatrudnienia w uspołecznionych zakładach pracy” M.P. 1973, nr 22, poz. 128.

„Uchwała nr 295 Rady Ministrów z dnia 21 grudnia 1973 r. w sprawie werbunku pracowników”, M. P. 1974 nr 2, poz. 11.

„Zarządzenie nr 37 Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 czerwca 1975r.” M.P. 1975, nr 21, poz. 125.

„Zarządzenie Ministra Przemysłu chemicznego z dnia 12 maja 1976 w sprawie eksportu i importu osiągnięć naukowych i technicznych oraz usług technicznych w resorcie Ministra

Przemysłu Chemicznego”, M.P. 1976, nr 19, poz. 121.

## **Spis czasopism**

- „Dziennik Polski” 1971.
- „Ekonomista” 1987, 1990, 1995.
- „Gospodarka Planowa” 1981, 1987.
- „Krytyka” 1983.
- „Przegląd organizacji” 1986.
- „Polityka” 1969, 1983.
- „Sprawy Międzynarodowe” 1971, 1973, 1980.
- „Stilon Gorzowski” 1967, 1972, 1974, 1976, 1978.
- „Trybuna Ludu” 1971.
- „Zeszyty Gorzowskie” 1977.
- „Życie Gospodarcze” 1969, 1970, 1980.

## **Roczniki**

- Nadwarciański Rocznik Historyczno- Archiwalny 2003.
- Rocznik Lubuski VIII, X, 1976,1978.

## Literatura

- E. Balcerowicz, *Przetarg planistyczny. Mechanizm i skutki społeczno - gospodarcze*, Warszawa 1990.
- E. Balcerowicz, „Przetarg” w planowaniu, *Gospodarka planowa* nr 4/1981.
- L. Balcerowicz, *Socjalizm, kapitalizm, transformacja. Szkice z przełomu epok*, Warszawa 1997.
- M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Warszawa 2006.
- W. Baka, *U źródeł wielkiej transformacji*, Warszawa 1999.
- J. Beksiak, *Zmiany w gospodarce*, Warszawa 1982.
- J. Beksiak, *Porównanie trzech systemów*, [w:] *Polska gospodarka w XX wieku. Eseje historyczno - ekonomiczne*, pod red. J. Beksiak, T. Gruszecki, U. Grzełońska, J. Papuzińska, D. Żachowski, Łódź 2003.
- I. Berent, *Od bloku sowieckiego do Unii Europejskiej. Transformacja ekonomiczna w Europie Środkowo-Wschodniej od 1973 roku*, Kraków 2011.
- Z. Blok, *Społeczno – polityczne warunki gospodarowania w PRL*, Warszawa 1986.
- J. Biskup, E. Zawadzki, *Polityka inwestycyjna krajów RWPG w latach 1950 – 1980*, *Gospodarka Planowa*, nr 9 / 1981.
- P. Bożyk, *Polityka społeczno – gospodarcza Polski Ludowej*, Warszawa 1977.
- P. Bożyk, *Kto winien? Politycy i polityka gospodarcza pod pręgierzem*. Warszawa 1992.
- Z. Cackowski, *Główne pojęcia materializmu historycznego*, Warszawa 1977.
- J. Chumiński, *Mentalne bariery rozwoju gospodarczego PRL*, [w:] *Modernizacja czy pozorna modernizacja. Społeczno-ekonomiczny bilans PRL 1944-1989*, pod red. J. Chumińskiego, Wrocław 2010.
- J. Chumiński, *Strukturalne uwarunkowania nieefektywności gospodarki socjalistycznej*, [w:] *Modernizacja czy pozorna modernizacja. Społeczno-ekonomiczny bilans PRL 1944 - 1989*, pod red. J. Chumińskiego, Wrocław 2010.
- L. Cichowski, *Oddziaływanie społecznych warunków gospodarowania na postęp techniczny*, [w:] *Społeczno-polityczne warunki gospodarowania w PRL*, pod red. Z. Bloka, Warszawa 1986.
- J. Czekaj, J. Hauser, J. Indraszkiewicz, S. Owsiak, *Polityka i gospodarka. Polska w latach 80*, Warszawa 1991.

- A. Dobieszewski, *Nomenklatura partyjna – spojrzenie od wewnątrz*, [w:] *Elity władzy w Polsce a struktura społeczna w latach 1956 – 1981*, pod red. P. Wójcika, Warszawa 1994.
- A. Dobieszewski, *Organizacja polityczna społeczeństwa*, Warszawa 1977.
- K. Dąbek, *PZPR retrospektywny portret własny*, Warszawa 2006.
- W. Eucken, *Podstawy polityki gospodarczej*, Poznań 2005.
- Ekonomia polityczna socjalizmu, Warszawa 1981.
- A. Friszke, *Opozycja polityczna w PRL*, Warszawa 1994.
- A. Friszke, *Polska losy państwa i narodu, 1939 – 1989*, Warszawa 2003.
- S. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Warszawa 1998.
- W. Góra, *Polska Ludowa 1944 – 1984. Zarys dziejów politycznych*, Lublin 1986.
- D. T. Grała, *Reformy gospodarcze w PRL (1982 – 1989). Próba ratowania socjalizmu*, Warszawa 2005.
- R. L. Heilbroner, *Wielcy ekonomiści. Czasy, życie, idee*, Warszawa 1993.
- J. T. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Warszawa 2004.
- A. Iwanowska, *Formalizacja w procesach gospodarczych*, [w:] *Kierowanie w społeczeństwie*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1979.
- B. Jaszczuk, *Zaorany dorobek*, *Polityka* nr 53, 1983.
- Z. Jagielski, *Rola władzy politycznej w procesach zmian mechanizmów gospodarowania*, [w:] *Spoleczno – polityczne warunki gospodarowania w PRL*, pod red. Z. Błoka, Warszawa 1986.
- B. Jałowiecki, *Rozwój lokalny*, Warszawa 1989.
- J. Jankowski, M. Kawka, *Stilon wczoraj i dziś*, Gorzów Wlkp. 2001.
- W. Jermakowicz, R. Krawczyk, *Reforma jako innowacja społeczna*, Warszawa 1985.
- A. Jezierski, C. Leszczyńska, *Historia gospodarcza Polski*, Warszawa 1999.
- B. Jaszczuk, *Zaorany dorobek*, *Polityka* nr 53, 1983.
- J. Kaliński, *Gospodarka Polski w latach 1944 – 1989. Przemiany strukturalne*, Warszawa 1995.
- J. Kaliński, *System decyzyjny w sferze gospodarczej*, [w:] *Centrum władzy w Polsce 1948 - 1970*, pod red. A. Paczkowskiego, Warszawa 2003.
- A. Z. Kamiński, *Reformowalność i potencjał rozwojowy*, [w:] *Zmierzch socjalizmu państwowego. Szkice z socjologii politycznej*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1994.
- A. Z. Kamiński, *Niedialektyczna koncepcja planowania*, [w:] *Zmierzch socjalizmu*

- państwowego, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 2006.
- S. Kamosiński, *Mikroekonomiczny obraz przemysłu Polski Ludowej w latach 1950 – 1980, na przykładzie regionu kujawsko – pomorskiego*, Poznań 2007.
- A. Kantecki, *Szkolnictwo Gorzowskie w latach 1945 – 1975*, [w:] *Gorzów Wielkopolski w 60 – lecie 1945-2005*. pod red., D. Rymar, J. Sikorski, Materiały z konferencji naukowej, Gorzów Wielkopolski 3 czerwca 2005.
- J. Karpiński, *Ustrój Komunistyczny w Polsce, Londyn 1985*.
- A. Karpiński, *Zarys rozwoju gospodarczego Polski Ludowej*, Warszawa 1980.
- W. Kierzun, *Patologia transformacji*, Warszawa 2012.
- J. Kleer, *Teoria przemocy jako podstawa analizy gospodarki socjalistycznej*, *Ekonomista* 1995, nr 1 / 2.
- I. Kokotkiewicz, *Problemy patologii pracy w Polsce*, Warszawa 1989.
- J. Kornai, *Niedobór w gospodarce*, Warszawa 1985.
- P. Koryś, M. Tymiński, *Źródła postkomunistycznej korupcji: Efekt długiego trwania czy spuścizna komunizmu?*, [w:] *Gospodarka i kultura*, J. Kochanowicz, M. Marody, Warszawa 2010.
- J. Kostrowicka, Z. Landau, J. Tomaszewski, *Historia gospodarcza Polski XIX i XX wieku*, Warszawa 1984.
- E. Kościk, *Migracje ze wsi do miast w latach PRL ze szczególnym uwzględnieniem Dolnego Śląska*, [w:] *Modernizacja czy pozorna modernizacja. Społeczno-ekonomiczny bilans PRL 1944-1989*, pod red. J. Chumińskiego, Wrocław 2010.
- T. Kramer, *Rynek – reforma – równowaga*, Warszawa 1989.
- I. Krzemiński, *System społeczny „Epoki Gierkowskiej”*, [w:] *Społeczeństwo polskie czasu kryzysu*, pod red. S. Nowaka, Warszawa 1984.
- F. Krzykała, *Wpływ modernizacji i postępu technicznego na kształtowanie się świadomości załóg wielkich zakładów przemysłowych*. [w:] *Świadomość polityczna współczesnych Polaków*, pod red. S. Wykrętowicz Warszawa 1982.
- W. Kuczyński, *Po wielkim skoku*, Warszawa 1981.
- K. Kunicka, B. J. Kunicki, H. Szczepański, *Prasa Gorzowska w latach 1945-1985*, Gorzów Wlkp. 1987.
- S. Kurowski, *Polityka gospodarcza PRL. Ujęcie modelowe. Cele, zasady metody. Analiza krytyczna*, Warszawa 1990.

- S. Kuśmierski, *Świadomość społeczna. Opinia publiczna. Propaganda*, Warszawa 1987.
- W. Lamentowicz, *Państwo współczesne*, Warszawa 1993.
- Z. Landau, *Polska Gomułki*, Warszawa 1994.
- Z. Landau, W. Roszkowski, *Polityka gospodarcza II RP i PRL*, Warszawa 1995.
- O. Lange, *Dzieła*, t.3, *Ekonomia polityczna*, Warszawa 1975.
- T. Lijewski, *Uprzemysłowienie Polski 1945 – 1975. Przemiany strukturalne i przestrzenne*, Warszawa 1978.
- S. M. Lipset, *Homo politicus. Społeczne podstawy polityki*, Warszawa 1995.
- J. Luszniewicz, *W kręgu gospodarki centralnie kierowanej*, [w:] *Powszechna historia gospodarcza 1918 – 1991*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1994.
- A. Łopatka, *Kierownicza rola partii komunistycznej w stosunku do państwa socjalistycznego*, Poznań 1960.
- J. M. Małecki, *Narodziny Nowej Huty*, Kraków 1999.
- M. Mazurek, *Socjalistyczny zakład pracy. Porównanie fabrycznej codzienności w PRL i NRD u progu lat sześćdziesiątych*, Warszawa 2005.
- W. Morawski, *Dzieje gospodarcze Polski*, Warszawa 2010.
- A. Muller, *Główne kierunki przeobrażeń gospodarki polskiej* [w:] *Kierunki i możliwości przewyciężenia kryzysu gospodarczego w Polsce*, pod red. A. Mullera, Warszawa 1993.
- E. Najlepszy, *Polityka industrializacji a komplementarność gospodarcza w krajach socjalistycznych*, *Gospodarka Planowa*, nr 6/1987.
- M. Nasiłkowski, *Socjalistyczny system gospodarowania w Polsce*, Warszawa 1987.
- M. Nasiłkowski, *Ekonomia polityczna socjalizmu*, Warszawa 1981.
- E. Niesyty, *Interesy, ideologia, gospodarka*, [w:] *Społeczno – polityczne warunki gospodarowania w PRL*, pod red., Z. Bloka, Warszawa 1986.
- S. Nowacki, *Podmiotowa struktura gospodarki narodowej a alokacja uprawnień do decyzji*, [w:] *Kierowanie gospodarcze*, pod red. J. Sołdaczuk, Warszawa 1981.
- W. Otto, *Gra o wpływy. Gry i zabawy polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd organizacji” 1986, nr 10.
- A. Paczkowski, *Centrum władzy w Polsce 1948 – 1970*, Warszawa 2003.
- J. Pajestka, *Strategia rozwoju i metody budowy planu 5-letniego 1971-1975*, [w:] *Strategia intensywnego rozwoju gospodarki*, A. Płocica, Warszawa 1979.
- J. Pajestka, *Teoretyczne interpretacje polskiej reformy gospodarczej*, *Ekonomista* 1989, nr 1/2.

- A. Paszyński, *Każdemu po 40 tysięcy*, „Polityka” 1969, nr 5.
- A. Pużyński, *Rozwój społeczno – gospodarczy polski w latach siedemdziesiątych*, Warszawa 1978.
- R. Rapacki, *Główne bariery procesów innowacyjnych w gospodarce polskiej*, Gospodarka Planowa nr 5/1981.
- Z. Rau, *Liberalizm*, [w:] *Doktryny polityczne XIX i XX wieku*, pod red. K. Chojnacka, W. Kozub – Ciembroniewicz, Kraków 2000.
- J. Rolicki, *Edward Gierek. Przerwana dekada*, Warszawa 1990.
- J. Rolicki, *Edward Gierek. Replika*. Warszawa 1990.
- W. Roszkowski, *Gospodarka. Wzrost i upadek systemu nakazowo-rozdzielczego*, Warszawa 2008.
- W. Roszkowski, *Historia Polski 1914- 1991*, Warszawa 1992.
- A. Rychard, *Władza i gospodarka*, [w:] *Zmierzch socjalizmu państwowego*, pod red. W. Morawskiego, Warszawa 1994.
- W. Rydygier, *Pułapka zadłużenia*, [w:] *U źródeł polskiego kryzysu*, pod red. A. Mullera, Warszawa 1985.
- D. A. Rymar, *Gorzów Wlkp. w latach 1945-1998. Przemiany społeczno-polityczne*, Szczecin - Gorzów Wlkp., 2005.
- D. A. Rymar, *Sytuacja społeczno – polityczna w Gorzowie od 13 grudnia 1981 r. do końca roku 1985 r.*, Nadwarciański Rocznik Historyczno- Archiwalny, nr 10/2003.
- D. Rymar, *Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Solidarność” w Regionie Gorzów Wielkopolski w latach 1980-1982*, Gorzów Wlkp. 2010.
- W. Samecki, *Gospodarowanie za pomocą planowania. Analiza krytyczna*, Wrocław 2000.
- W. Sokół, *Legitymizacja systemów politycznych*, Lublin 1997.
- J. Skodlarski, *Zarys historii gospodarczej Polski*, Warszawa – Łódź 2000.
- J. Skodlarski, *Integracja sąsiedzka w Europie Centralnej, Przeszłość i teraźniejszość*, Łódź 1997.
- H. Słabek, *Obraz robotników polskich w świetle ich świadectw własnych 1945-1989*, Warszawa-Kutno 2005.
- H. Słabek, *O społecznej historii Polski 1945-1989*, Warszawa 2009.
- W. Sokół, *Legitymizacja systemu politycznych*, Lublin 1997.
- J. Sołdaczuk, *Handel Wschód – Zachód*, Sprawy Międzynarodowe 1971, nr 9.

- J. Sołdaczuk, *Handel zagraniczny i polityka intensyfikacji wzrostu*, Sprawy Międzynarodowe, nr.12, 1980.
- T. Sroka, *Niektóre problemy aktywności społeczno-politycznej kadry inżyniersko-technicznej*, Rocznik Lubuski VIII.
- K. Stachura, *Gospodarczo – społeczny rozwój Gorzowa*, Rocznik Lubuski X.
- K. Stachura, *Rozwój gospodarczo – społeczny Gorzowa Wielkopolskiego w latach 1945 -1970*, [w:] H. Szczegół, *Gorzów Wlkp. w latach 1945-1975*, Gorzów Wlkp. 1976.
- „*Stilon Gorzów*” 1951 - 1971, Gorzów Wlkp. 1972.
- B. Szambelan, *Charakterystyka społeczno – gospodarcza województwa gorzowskiego*, „Zeszyty Gorzowskie” 1977.
- H. Szczegół, *Społeczno-polityczne aspekty utworzenia województwa gorzowskiego w 1975 roku*, [w:] *Szkice z dziejów województwa gorzowskiego 1975 – 1995*, pod red. B. Woltmana, Gorzów Wlkp. 1997.
- J. Tarkowski, *Patroni i klienci*, Warszawa 1994.
- M. Tarniewski, *Płonie komitet*, Paryż 1982.
- R. Terlecki, *Miecz i tarcza komunizmu. Historia aparatu bezpieczeństwa w Polsce 1944 – 1990*, Kraków 2007.
- M. Tymiński., *PZPR i przedsiębiorstwo. Nadzór partyjny nad zakładami przemysłowymi 1956 – 1970*, Warszawa 2001.
- K. Wachowicz, *Wspomnienia z okazji dwudziestolecia Stilonu Gorzowskiego*, Stilon Gorzowski, nr 3, 1978
- W. Wilczyński, *Polski przełom ustrojowy 1989-2005. Ekonomia epoki transformacji*, Poznań 2005.
- M. Weber, *Trzy czyste typy prawomocnego panowania*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych*, W. Derczyński, A. Jasińska – Kania, J. Szacki, Warszawa 1975.
- J. Wilkin, *Teoria socjalistycznego systemu gospodarczego*, Ekonomista 1990, nr 2 / 3.
- S. Wykrętowicz, *Wpływ rewolucji naukowo - technicznej na przemiany w świadomości i kulturze politycznej współczesnych Polaków*. [w:] *Świadomość polityczna współczesnych Polaków*, pod red., S. Wykrętowicz Warszawa 1982.
- Zakłady Włókien Chemicznych „Chemitex – Stilon” 1951 – 1976*, Szczecin 1976.
- Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych*, pod red. J. Beksiaka, Warszawa 1979.

M. Zaremba, *Komunizm, legitymizacja, nacjonalizm. Nacjonalistyczna legitymizacja władzy komunistycznej w Polsce*, Warszawa 2001.

T. Zarycki, *Pułapka Imitacji*, [w:] *Przyszłość Europy – wyzwania globalne – wybory strategiczne*, A. Kukliński, K. Pawłowski, Nowy Sącz – Warszawa 2006.

## **Źródła statystyczne**

Roczniki statystyczne 1971 - 1981.

Rocznik statystyczny województwa gorzowskiego 1975- 1981.

Rocznik statystyczny województwa zielonogórskiego 1971 - 1974.

Rocznik statystyczny przemysłu 1971-1981.

Roczniki statystyczne województw 1971 - 1981.

Statystyka przemysłu 1976.