



You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Samorząd pracowniczy jako bariera i czynnik efektywności gospodarowania

**Author:** Krzysztof Nowakowski

**Citation style:** Nowakowski Krzysztof. (1989). Samorząd pracowniczy jako bariera i czynnik efektywności gospodarowania. W: M. Syrek (red.), "Wzrost efektywności gospodarowania w procesie przezwyciężania barier rozwoju ekonomicznego" (S. 22-39). Katowice : Uniwersytet Śląski



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Krzysztof Nowakowski

## Samorząd pracowniczy jako bariera i czynnik efektywności gospodarowania

### Wstęp

Gospodarka socjalistyczna stoi obecnie wobec teoretycznych i praktycznych problemów związanych z pojęciem efektywności gospodarowania jako warunkiem realizacji podstawowego celu wytwarzania.

Poznawczy charakter analiz zapewniają komplementarne badania rzeczowych sił wytwórczych i tzw. socjologii życia gospodarczego. Te ostatnie, związane z funkcjonowaniem stosunków produkcji i nadbudową, identyfikują sprzeczności danego typu gospodarowania, tendencje rozwojowe i ewolucję sposobu produkcji, określając jego materialne i historyczne granice. Obecna praktyka nakazuje doskonalenie stosunków podziału nie tylko w celu realizacji etycznego wzorca, ale również prawidłowej, czyli efektywnej alokacji środków.

Do tego typu analiz zmusza także temat artykułu, w którym autor kojarzy funkcjonowanie społecznej instytucji samorządu pracowniczego (SP) z doskonaleniem ilościowego i jakościowego rozwoju sił wytwórczych poprzez wpływ tej instytucji na efektywne wykorzystanie rzeczowych i osobowych czynników produkcji. Stąd, rozważając polityczną i ekonomiczną funkcję SP, nie sposób uniknąć stwierdzeń z pogranicza socjologii i ekonomii<sup>1</sup>, tym bardziej że badania styków systemu politycznego i ekonomicznego wykazują coraz większą wartość poznawczą przy omawianiu gospodarki socjalistycznej, w której procesy efektywnościowe realizowane winny być również poza przedsiębiorstwami, w sferze regulacji makroekonomicznych. W rozpatrywaniu powiązań czynnika ludzkiego z procesami materialnymi w gospodarce tkwi wprawdzie niebezpieczeństwo wystąpienia trudności w ilościowym wyrażeniu tych współzależności, ale jest to jedyna droga do coraz efektywniejszego wykorzystania już zgromadzonych zasobów rzeczowych, które z drugiej strony stwarzają ramy spożytkowania inicjatyw producentów.

---

<sup>1</sup> Por. A. K. Koźmiński: *Socjologia i ekonomia*. W: *Spoleczne aspekty rozwoju gospodarczego*. Red. J. Danecki. Warszawa 1974, s. 85—114.

Łączenie w procesie gospodarowania elementów rzeczowych i osobowych, ilościowych i jakościowych, wymiernych i niewymiernych dowodzi dużego skomplikowania procesów wytwórczych. Szczególnie dotyczy to kontekstu rozważań związanych z samorządnością pracowniczą, której idea utrwalona już chyba w świadomości społecznej zorganizowanych lub zatowiszowanych grup pracowniczych wskazuje na istnienie potencjalnych sił zdolnych do jej urzeczywistnienia. W artykule zostaną ukazane warunki, w jakich SP może spełniać swą efektywnościową funkcję, oraz waga przekształceń systemowych w relacjach polityki i ekonomiki, stwarzających szansę likwidacji w gospodarce zjawiska samoodtworzającego się niedoboru środków produkcji, siły roboczej, dóbr konsumpcyjnych i usług. Chroniczne ich braki potwierdzają pozorną adekwatność systemu zarządzania z możliwościami materialnymi gospodarki. Celem artykułu jest więc wykazanie, że systemowe warunki funkcjonowania SP nie tylko wynikają obecnie ze stanu sfery realnej (jako kategorii sformułowanej przez J. Kornaię, lecz tkwią one głównie w umotywowanych czynnikami instytucjonalnymi zamiarach, aspiracjach i działaniach podmiotów decyzyjnych. Tutaj, w sferze regulacji umiejscowiony jest jako element systemu zarządzania SP, który może odgrywać rolę czynnika racjonalizującego proces gospodarowania, ale także może być zagrożeniem dla działań reformatorskich.

## Określenie pojęć

Samorząd w formacji socjalistycznej wynika z następujących przesłanek:

- 1) filozoficznych — jako realizacja marksowskiej wizji procesu dezalienacji;
- 2) ekonomicznych — oraz prawnych — jako proces tworzenia własności społecznej;
- 3) socjologicznych — jako proces tworzenia wspólnoty;
- 4) politycznych — jako proces obumierania państwa i partii politycznych;
- 5) pragmatycznych — jako doskonalenie codziennej ludzkiej praktyki.

Nie tylko temat artykułu, ale możliwości, jakie stwarza ostatnia z wymienionych przesłanek, obligują do ukierunkowanej analizy realizowanych i antycypowanych w realną przyszłość koncepcji SP.

Abstrahując od ożywionych dyskusji nad definicją samorządu, na potrzeby naszego artykułu przyjmujemy, że jest to nieadministracyjna forma przedstawicielstwa pracowników, powołana do reprezentacji ich interesów oraz zarządzania lub współzarządzania przedsiębiorstwami w sposób bezpośredni lub przez organy wyposażone w określone prawem kompetencje. Kompetencje te, choć nie tylko one, wyznaczają ekonomiczno-efektywnościowe możliwości SP.

Efektywność ekonomiczna określona jest poprzez porównywanie wkładów do efektów. Uzależniona jest od funkcji celu, wpływającej na alokację czynni-

ków wytwórczych i mechanizm funkcjonowania gospodarki, długości przyjmowanego czasu, zasięgu analizy (przedsiębiorstwo, gałąź produkcji, kraj czy stanowisko robocze). Odchodzimy obecnie od takich mierników wzrostu, jak stopień powiększania dochodu narodowego czy funduszu spożycia, które charakteryzowały ekstensywny etap rozwoju gospodarki, utrwalający w żywiołowych procesach inwestycyjnych braki podstawowych czynników produkcji na rzecz kryteriów związanych z wydajnością pracy, siłą produkcyjną pracy i efektywnością produkcji<sup>2</sup> w wymiarach ilościowych i jakościowych. Obecnie problemy ekonomiczne są związane ze sprawnością techniczną — określoną normami materiałochłonności, pracochłonności, kapitałochłonności, celowości produkcji — która wyraża się stanem równowagi rynkowej, optymalną alokacją zasobów, maksymalnym skracaniem czasu realizacji przedsięwzięć<sup>3</sup>. Stąd też rola prawidłowych wskaźników oceny podstawowych ogniw wytwarzania dochodu — stanowisk roboczych i przedsiębiorstw w zależności od typu reformy i etapu reformowania. Wskaźniki te winny przywrócić w socjalizmie właściwą rolę kategorii przedsiębiorczości wobec działań kadry menedżerskiej i SP.

Oceny te są jednak pochodną zasad rządzących rozwojem gospodarki i stosunków między przedsiębiorstwami a państwem.

Dużą wagę posiada powiązanie racjonalności na szczeblu makro- z realizowaną w skali mikroekonomicznej, albowiem „łatwo znajdziemy przypadki, kiedy zasada racjonalności w makroskali jest tak przemożna, że stwarza nader wąskie granice dla jej przestrzegania w mikroskali, by nie rzec, że w tej skali ostatniej jest wręcz zawieszona”<sup>4</sup>. Zamiary racjonalizacyjne tylko w makroskali w ciągu dłuższego czasu patologizują, a nie optymalizują system społeczno-gospodarczy, ograniczają już nie tylko zdolność do działań efektywnych w przedsiębiorstwach, ale i w samym Centrum, spełniającym coraz częściej już nie funkcje związane z tworzeniem optymalnych mechanizmów dla właściwego wyboru i alokacji zasobów, ale interwencyjne wobec pogłębiających się sfer nierównowagi w gospodarce i usługowe dla grup interesów skupionych w gałęziach lub w dużych jednostkach gospodarczych, mających faktyczną przewagę informacyjną nad Centrum.

Rozpatrując problematykę efektywnościową, trudno abstrahować od społecznych aspektów procesu gospodarowania, tym bardziej przy analizach SP. Im wyższy zresztą poziom gospodarowania, tym więcej aspektów pozaekonomicznych musi być branych pod uwagę. W związku z tym, mówiąc o efekty-

<sup>2</sup> Por. B. Minc: *Ekonomia polityczna socjalizmu*. Warszawa 1979, s. 225—230.

<sup>3</sup> Por. W. Wilczyński: *Socjalistyczne stosunki produkcji a systemy funkcjonowania gospodarki narodowej*. W: *Stosunki produkcji i ich ewolucja*. Red. J. Lewandowski, R. Wolniak. Warszawa 1981, s. 98—99.

<sup>4</sup> A. Łukaszewicz: *Racjonalność gospodarowania a cele rozwoju*. W: *Problemy planowania polityki społeczno-gospodarczej*. Red. A. Łukaszewicz. Warszawa 1980, s. 58.

ności, uwzględniamy także społeczną stronę gospodarowania. Zawiera ona również nakłady i efekty społeczne, które choć trudno mierzalne mogą się wyrażać np. w aspekcie psychicznym — poprzez nastroje i odczucia, determinujące możliwości innowacyjne w systemie. Ograniczona akceptacja społeczna wydaje się nawet w nie ustabilizowanej sytuacji politycznej mieć większe znaczenie niż fizyczne ograniczenia produkcji w razie konieczności zmian w gospodarce w wymiarze reformy społeczno-ekonomicznej.

### Efektywność SP w gospodarce ograniczonej popytem

Duża ostrożność w realizacji dotychczasowych form demokratyzacji procesów zarządzania w gospodarce socjalistycznej (z wyjątkiem Jugosławii i może Polski) zmusza do dokonywania porównań z praktyką partycypacji pracowników w zarządzaniu w krajach kapitalistycznych, w których wychodzi już ona poza sferę sporadycznych eksperymentów. W krajach tych w najczystszej postaci wykorzystywane są pragmatyczne funkcje SP. Wynika to z istotnych przemian jakościowych dokonujących się w systemie kapitalistycznym, a źródeł tych przemian jest kilka:

- nieskuteczność tradycyjnych, autorytarnych metod kierowania zasobami ludzkimi,
- wzrost kwalifikacji pracowników i skomplikowanie procesów produkcyjnych,
- naciski związków zawodowych, partii robotniczych i oddziaływanie ideologii socjalistycznej.

Większość jednak inicjatyw partycypacyjnych wysuwają sami menedżerowie i pracodawcy, dla których ich realizacja jest nadal zdeterminowana przez kryterium maksymalizacji zysku, ekspansji i utrzymania się na konkurencyjnych rynkach.

Wobec instalowania coraz bardziej skomplikowanych, drogich urządzeń i produkowania wyrafinowanych, o wysokim stopniu przetworzenia dóbr konieczne stały się: identyfikacja pracowników z celami zakładów, łagodzenie konfliktów i efektywniejsza produkcja po wspólnie podjętych decyzjach. Odbywa się to poprzez wykorzystanie instytucji związków zawodowych, rad pracowniczych, udział w radach nadzorczych, w zyskach czy akcyjny udział we własności, rzadziej poprzez formy spółdzielcze czy kibucowe<sup>5</sup>.

Sami pracownicy dokonują zmian organizacyjnych likwidujących przestoje i zmniejszających koszty produkcji. W większości dobrze prosperujących przedsiębiorstw wzajemne komunikowanie zastąpiło konfrontację. Pracownicy otrzymują regularne raporty o zyskach, jakości, kosztach, sytuacji na ryn-

<sup>5</sup> Por. J. Balcerek: *Samorząd robotniczy a systemy społeczno-gospodarcze*. Warszawa 1973, oraz B. Błaszczuk: *Od współzarządzania do samorządności*. Warszawa 1984.

ku<sup>6</sup>. Także w ekonomii burżuazyjnej dostrzega się zmiany paradygmatów zarządzania, przesuwanie się sił w strukturach władzy przedsiębiorstw, autonomizację działań na niższych szczeblach czy nawet oparcie się na paternalistycznych wzorach japońskich, gdzie w odmienny, uwarunkowany kulturowo sposób zaangażowano załogi w rozwijanie i doskonalenie procesu produkcyjnego<sup>7</sup>.

Pierwszym podstawowym warunkiem zasygnalizowanych przemian w gospodarkach kapitalistycznych są rozwinięte siły wytwórcze i uspołecznienie procesów wytwarzania, które doprowadziły najpierw do zwiększenia roli menedżerów, a potem, w wyniku dalszej ewolucji stosunków produkcji, do wykorzystania inicjatyw pracowniczych. Inicjatywy te utrzymywane są możliwie długo w wersji „warsztatowej” dzięki wykorzystaniu możliwości kompensacji działań alienacyjnych w systemie politycznym oraz dzięki kreowaniu i zaspokajaniu często sztucznych potrzeb konsumpcyjnych. Jest to technokratyczna koncepcja demokracji gospodarczej, ponieważ w gruncie rzeczy stała się ona kolejnym stadium rozwoju manipulatorskich odmian teorii naukowego zarządzania. Dla koncepcji tej niekontrolowane dotychczas procesy społeczne stały się zadaniami technicznymi, a człowiek jako jednostka jest obiektem działań socjotechnicznych i środkiem reprodukcji dotychczasowych stosunków własnościowych.

Drugim istotnym warunkiem włączania pracowników w proces zarządzania jest istnienie zrównoważonego rynku oraz dynamiki systemu, w którym bariera globalnego popytu określa działania innowacyjne w gospodarce.

Stan „ciśnienia” w systemie, wywołany istnieniem „nadmiaru zewnętrznego”<sup>8</sup> w gospodarce, ułatwia korzystne łączenie i substytucję czynników produkcji, a więc reakcje dostosowane do zmian warunków działania.

Pozwala to spożytkować inicjatywy pracownicze w sposób efektywny, w myśl celu zachowania i ekspansji firmy. Również nadmiar siły roboczej na rynku pracy powoduje, że żądania pracownicze, szczególnie w czasie kryzysu, nie destabilizują istniejących stosunków własnościowych<sup>9</sup>, co umożliwi manipulowanie mechanizmami regulacyjnymi.

Przykład krajów kapitalistycznych wskazuje, że gospodarka ograniczona popytem jest przy wysokim stopniu rozwoju sił wytwórczych, dużym zróżnicowaniu potrzeb społecznych, prawidłowym oddziaływaniu parametrów ekonomicznych, przy istotnym ograniczeniu budżetowym jednostek gospodarczych

<sup>6</sup> Por. analizy 10 najlepszych firm w USA przeprowadzone przez tygodnik „Fortuna” za „Przeglądem Technicznym” 1984, nr 43 oraz opis głośnej pracy T. J. Petersa, R. Watermana: *W pogoni za doskonałością*, za „Przeglądem Technicznym” 1985, nr 36.

<sup>7</sup> Por. J. Naisbitt: *Węgatrends*. „Przegląd Techniczny” 1984, nr 1.

<sup>8</sup> Pojęcia J. Kornaia z niżej wymienionych prac.

<sup>9</sup> Choć w okresie stabilizacji gospodarczej idą te postulaty bardzo daleko, np. w Szwecji, RFN, Wielkiej Brytanii.

(ceny są dla nich kategorią zewnętrzną, panują ostre warunki opodatkowania i kredytowania, a więc ogranicza się redystrybucyjna rola państwa)<sup>10</sup> gospodarką, w której SP nie pojawia się jako skutek działań nadbudowy — choć nadbudowa tworząc system prawny, w wielu wypadkach może kreować inicjatywy pracodawców i pracobiorców — ale jako wymóg wydajnej produkcji, doskonałej w dalszych fazach również przez zatrudnionych, której wytworem mają być dobra wysokiej jakości, czyli konkurencyjne na rynku. Ta inspirująca rola przemian w stosunkach produkcji, pogłębiając materialne i świadomościowe podstawy rozwoju i uspołecznienia procesów wytwórczych, jednocześnie wytycza granice systemowe ich zastosowań, tkwiące w prywatnej formie własności środków produkcji. Podmiotem władzy pozostaje właściciel kapitału, czy to z zewnątrz, czy wewnątrz przedsiębiorstwa (gdy stosunki podziału pracy w firmach umożliwiają dzięki strukturom uprzywilejowania uzyskiwanie dużych dochodów, a więc udział w stosunkach własności na zasadach strony przez kadre zarządzającą). Możliwość napięć wyraża się szczególnie w czasach dekoniunktury. Przykładem tego jest opór pracodawców w RFN wobec postulatów związków zawodowych, dotyczących rozszerzenia tzw. zarządzania parytetowego na inne działy wytwórczości, czy silna opozycja kapitału w Szwecji wobec tzw. funduszy pracowniczych, które mogłyby się stać przesłanką istotnych przemian własnościowych.

### Efektywność SP w praktykowanych i przewidywanych technokratyczno-centralistycznych systemach gospodarki socjalistycznej

W gospodarkach socjalistycznych podstawową barierą rozwoju przestaje być popyt. Co nie znaczy, że i on w jakiś sposób nie reguluje sfery realnej. W przeszłości traktowano niestety konsumpcję jako balast w „radosnej twórczości” planistów, a nie jako istotny segment ekonomiczny, od którego trzeba zacząć budowę systemów motywacyjnych.

Podstawowe ograniczenia procesów rozwojowych wynikały ze strony zasobów fizycznych (środków produkcji i siły roboczej) i ze strony systemu politycznego, który dodatkowo generował barierę akceptacji społecznej, szczególnie ważną przy braku instytucjonalnych kanałów artykulacji interesów pracowników, też tych ze sfery zarządzania.

Technokratyczno-centralistyczna koncepcja udziału pracowników w zarządzaniu zakłada istnienie podmiotu władzy gospodarczej poza załogą przedsiębiorstwa. Bardziej rozmyta jest natomiast tutaj odpowiedzialność, którą w przedsiębiorstwach kapitalistycznych ponoszą właściciele kapitału. W wa-

<sup>10</sup> Por. J. Kornai: *Niedobór w gospodarce*. Warszawa 1985, s. 404—410.

runkach dużej redystrybucyjnej roli państwa istnieje możliwość finansowania nieefektywnych przedsiębiorstw kosztem efektywnych, co nie zawsze jest rezultatem decyzji alokacyjnych, wynikających z realizacji preferencji społecznych. Stąd pracownik nie ponosi bezpośredniego ryzyka swych działań, a teoretycznie spada ono na kierownictwo, które jednak, wobec trwałych związków z wyższymi instancjami decyzyjnymi i własnymi aspiracjami, częściej występuje jako grupa nacisku przy brakach w gospodarce niż organizator działań efektywnościowych. Zwolennicy technokratycznych koncepcji, podkreślając rolę fachowości w planowaniu i zarządzaniu oraz kontrolowaniu przy dużym stopniu złożoności gospodarki, jednocześnie stawiają SP w roli zdominowanego często partnera administracji gospodarczej, a nawet, jak wykazuje historia, spychają go do funkcji fasadowych, czyli mistyfikujących panujące stosunki produkcji, w ramach których rzadko robotnicy mogą w sposób bezpośredni (chyba, że dzięki narastaniu napięć i mniej lub bardziej zorganizowane wystąpienia) wpływać na władzę polityczno-ekonomiczną. Wobec jednak ciąglej atrakcyjności decentralistycznych reform technokratycznych warto wskazać na konieczne przesłanki ich wdrożenia, przy założeniu, że celem reform są systemowe zmiany w sferze regulacji, mające doprowadzić do tego, co J. Kornai nazywa ciśnieniem w gospodarce, a co w gruncie rzeczy ma zwiększyć efektywność społeczną i ekonomiczną systemu. Oto te przesłanki:

1. Naczelne kierownictwo polityczno-gospodarcze musi w sposób zdeteminowany i jednolity zaangażować się w zmiany.

2. Niezbędne są rezerwy specjalistycznych kadr menedżerskich i technicznych oraz efektywne włączenie ich w proces przemian.

3. Konieczna jest neutralizacja tych sił i grup na wszystkich szczeblach aparatu gospodarczego i politycznego, które dążyć mogą do restytucji systemu biurokratycznego.

4. Naczelne kierownictwo musi dysponować odpowiednimi rezerwami materialnymi, w tym także możliwościami kredytowania rozwoju w procesach dostosowawczych. Wynika to z tego, że reforma łączy się z przerwaniem procesów zarządzania, co ma wpływ na działania i stan sfery realnej. Związane jest to także z procesami tworzenia „nadmiarów zewnętrznych” w gospodarce<sup>11</sup>.

5. Ważnym czynnikiem związanym z czasowym zwolnieniem tempa wzrostu, zastosowaniem mechanizmów dyrektywnych parametrycznymi oraz ograniczeniem wzrostu konsumpcji jest zdolność społeczeństwa do chwilowych wyrzeczeń, co przy jednoczesnej destabilizacji politycznej nie wydaje się realne.

<sup>11</sup> Por. A. K. Koźmiński: *Gospodarka w punkcie zwrotnym*. Warszawa 1985, s. 30 i tenże: *Po wielkim szoku*. Warszawa 1982, s. 71–72.



Na szczeblu centralnym tendencje technokratyczne oznaczają ograniczenie społecznej warstwy reform w planowaniu i procesach decyzyjnych, co mnoży bariery w postaci uwarunkowań, na które władza nie ma wpływu (np. jednoczesny opór społeczny przeciw inflacji i nacisk na fundusz płac w przedsiębiorstwach, który jest pierwszą i najbardziej spektakularną konsekwencją przemian decentralizacyjnych).

Podnoszenie efektywności gospodarowania wymaga decyzji trudnych, związanych z twardym ograniczeniem wzrostu siły nabywczej ludności. Reformy takie tworzą to, co C. Józefiak, opierając się na klasyfikacji S. Ossowskiego, nazywa typem konsultacyjno-monocentrycznym ładu społecznego, w którym wpływy społeczeństwa na proces decyzyjny wyrażają się głównie dzięki działalności związków zawodowych i innych ciał konsultacyjno-doradczych i opiniodawczych<sup>12</sup>. Choć większa niż w biurokratycznym systemie nakazowo-rozdzielczym jest tu rola rynku, terenowego aparatu politycznego w gospodarce czy jawności informacji ekonomicznej, nie doprowadza to jednak do zmian jakościowych w determinantach określających relacje systemu politycznego i ekonomicznego, które nadal przyczyniają się do powstawania sytuacji alienacyjnych. Na szczeblu przedsiębiorstwa podważona zostaje pozamaterialna motywacja efektywnościowa, co ma wpływ na innowacyjność zachowań pracowniczych i napięcia społeczne w zakładach. W doborze kadr kierowniczych istotne nie są już kryteria efektywności gospodarowania, ale raczej wyrażające dyspozycyjność i usytuowanie w strukturach hierarchicznych. Wpływ społeczeństwa na gospodarkę jest w tym systemie stopniowalny w zależności od jakości rynku, a więc stopnia suwerenności konsumenta i nabywcy na tymże rynku. L. Antal — węgierski ekonomista, oceniając dotychczasową technokratyczną postać reform na Węgrzech, stwierdził, iż tamtejszy mechanizm gospodarczy nie ustalił w sposób operacyjny warunków działania rynku w ramach gospodarki planowej, nie wspierał w sposób efektywny ducha przedsiębiorczości opartej na motywacji własnościowej oraz nie zapewnił kontroli społecznej zdolnej do harmonizowania różnych interesów<sup>13</sup>.

W konsekwencji powstał system, który z jednej strony zwiększa liczbę rynków, gdzie występuje równowaga, lecz z drugiej strony nie eliminuje sił i instytucji generujących procesy oczyszczające gospodarkę z racjonalnego nadmiaru. Wobec zahamowania reform pod koniec lat siedemdziesiątych, widocznych nawrotów centralizacyjnych, wyczerpania się rezerw dotychczasowego systemu Węgrzy zaczynają się obecnie kierować ku przemianom samo-

<sup>12</sup> Por. C. Józefiak: *Tradycyjny system planowania centralnego i kierunki jego ewolucji*. W: *Funkcjonowanie gospodarki polskiej. Doświadczenia, problemy, tendencje*. Red. J. Mojzel, S. Jakubowicz. Warszawa 1984, s. 139.

<sup>13</sup> Cyt. za Sz. Jakubowiczem: *Związki przedsiębiorstw i zakładów w przemyśle*. W: *Funkcjonowanie...*, s. 174.

rządowym, co wydaje się symptomatyczne<sup>14</sup>. Demokratyzują się stosunki produkcji i w innych krajach socjalistycznych.

Technokratyczno-centralistyczna koncepcja zarządzania łatwo przekształca się w biurokratyczną, bo faktycznie zakłada możliwość harmonijnego współdziałania silnie scentralizowanego aparatu władzy z ciałami wybranymi demokratycznie, reprezentującymi interesy oddolne<sup>15</sup>. W tych ramach instytucję SP jako zbioru kompetencji przechwytyją znacznie bardziej zhierarchizowane związki zawodowe, których głównym celem działalności nie jest problematyka efektywnościowa w przedsiębiorstwach. W warunkach polskich ryzyko reformy technokratycznej jest szczególnie duże w sytuacji nieudanych przemian lat siedemdziesiątych, nieufności społecznej wobec posunięć odgórných i braku omówionych już, koniecznych środków materialnych.

Jak wykazała praktyka, sam import nowoczesnej technologii nie stanowi wystarczającego czynnika intensyfikującego procesy rozwojowe, bo podnosząc na wyższy poziom aspiracje społeczeństwa, może wręcz wzmacniać zjawiska kryzysogenne wobec braku przemian w sferze regulacji. Nieefektywność można przejściowo finansować wolnymi zasobami wewnętrznymi oraz zagranicznym kapitałem, lecz jest to sytuacja pogłębiająca w perspektywie stan chronicznych niedoborów, który z kolei potwierdza dotychczasowy system zarządzania gospodarką, gdzie SP jest elementem albo pozornym, albo destrukcyjnym. Gospodarki socjalistyczne, różniące się tylko stopniem ograniczenia zasobów, spychają efektywnościową funkcję SP na dalszy plan. Słaby SP i ta część kadry inżyniersko-technicznej, którą interesuje racjonalizacja procesów wytwórczych, a nie gra o korzystną pozycję przetargową, nie są siłą zdolną do pokierowania działaniami efektywnościowymi o charakterze długofalowym. Nie oni bowiem wpływają na tworzenie koniecznych warunków systemowych. Po wykorzystaniu rezerw tkwiących w możliwej do zrealizowania samodzielności przedsiębiorstw i w inicjatywach pracowniczych barierą staje się ponownie problem niedoborów, wynikający z pędu do inwestowania, postaw kadr kierowniczych, szczególnej roli systemu politycznego i wielu warunków historycznych. Stan ten, przy jednoczesnych dużych aspiracjach produkcyjnych i konsumpcyjnych, prowadził dotychczas zarówno do eliminowania korzyści z faktycznego wzrostu stopy życiowej, jak i do nieusatisfakcjonowania — jako odczucia społecznego mogącego przerodzić się w napięcia polityczne.

<sup>14</sup> Według przepisów załogi mogą wybierać dyrektora w przedsiębiorstwach zatrudniających do 500 pracowników. W większych załoga wybiera część składu zarządu przedsiębiorstwa.

<sup>15</sup> Por. W. Morawski: *Samorząd pracowniczy a reforma gospodarcza*. „Studia Socjologiczne” 1983, nr 2, s. 199.

## Efektywność w samorządowych projektach gospodarki

Remedium na bolączki i zagrożenia wielu dostrzega w sposób mniej lub bardziej kategoryczny w samorządowym ładzie społeczno-gospodarczym. Koncepcje te powstają często jako efekt dużej mobilizacji ideologicznej, emocjonalnej oraz reakcji na zanik ogólnej efektywności systemu<sup>16</sup>. W tym typie ładu opartego na układzie porozumień społecznych<sup>17</sup> Centrum nie jest w stanie realizować w dotychczasowej formie zestawu celów — jedynie słusznych i wewnętrznie spójnych.

SP daje szansę zahamowania degeneracji i patologii pracy, bo jako jednostka zaangażowana rozumie pojęcie efektywności w swej skali wartości. SP mógłby odegrać w tworzeniu etyki pracy taką rolę, jaką w dynamizowaniu kapitalizmu odegrała religia protestancka. „Powodzenie nawet najnowocześniejszej technologii — jak finezyjnie stwierdza K.E. Boulding — może zależeć w równym stopniu od inżyniera co od misjonarza.”<sup>18</sup> SP umożliwi również w ciągu dłuższego czasu eliminację postaw roszczeniowych pracowników wobec państwa, wzmacniając i stabilizując system społeczno-polityczny. Oznacza to nie tylko ewolucję własnościową, ale także idące w ślad za nią uruchomienie materialnych, intelektualnych i inicjatywno-kreatywnych sił tkwiących w organizacji nieformalnej i stosunkach międzyludzkich, które również determinują przebieg i dynamizm procesu ekonomicznego<sup>19</sup>. Powstaje zarazem możliwość zakończenia rabunkowej gospodarki zasobami materialnymi i ludzkimi. To właśnie SP, będący — co podkreśla L. Gilejko — skutkiem reform, jest najbardziej zainteresowany obiektywnie i subiektywnie ich przeprowadzeniem<sup>20</sup>. Ponieważ przemiany samorządowe to także kwestia polityczna, musi istnieć siła społeczna forsująca tę ewolucję i chroniąca SP przed realnymi nawrotami systemu centralistycznego. W koncepcji samorządowej pole uczestnictwa winno stykać się ze stanowiskiem pracy, dzięki czemu pracownik podejmuje świadomie odpowiedzialność za swój cząstkowy udział, jak też za całość, której jest częścią. Dotychczasowe próby w tym zakresie miały charakter doraźny i interwencyjny. Rolę demokracji „warsztatowej” podkreślili w swych rozwiązaniach Jugosłowianie, starając się wciągnąć pracowników i wszystkie ogniwa przedsiębiorstw w proces decyzyjno-kontrolny poprzez

<sup>16</sup> Takie były intencje *Kierunków reformy gospodarczej*. Warszawa 1981.

<sup>17</sup> Por. S. Ossowski: *Dziela*. T. 4. Warszawa 1967, s. 173—178.

<sup>18</sup> K. E. Boulding: *Religijne podstawy postępu ekonomicznego*. W: *Ponad ekonomią*. Warszawa 1985, s. 83.

<sup>19</sup> Por. E. Lipiński: *K. Marks a zagadnienia współczesności*. Warszawa 1969, s. 130, 167.

<sup>20</sup> L. Gilejko dodaje, że partia jest w sposób obiektywny zainteresowana reformą, „poszukuje nowego rozwiązania relacji między polityką a ekonomią. Jest to zasadnicza sprawa dla sprawowania przez nią kierowniczej roli w państwie.” Por. M. Strzyżewska-Kamińska: *Reforma gospodarcza w dydaktyce szkoły wyższej*. „*Ekonomista*” 1985, nr 1—2, s. 235.

podstwowe organizacje pracy zespolonej. Oznacza to wykorzystanie wiedzy pracownika o swym warsztacie pracy i mikrostruktury jako przestrzeni społeczno-gospodarczej do obniżania kosztów produkcji, spłaszczania i uelastyczniania struktur organizacyjnych oraz oznacza osiągnięcie efektów społecznych dzięki identyfikacji z zakładem<sup>21</sup>.

Rola SP na szczeblu przedsiębiorstwa — w odróżnieniu od demokracji „warsztatowej” — poddana jest imperatywom ustrojowym. Krańcowe czyste rozwiązanie samorządowe możliwe jest tylko w socjalistycznym sposobie produkcji, na gruncie wcześniej znacjonalizowanych przedsiębiorstw. SP ma szansę odegrać rolę reprezentanta interesów i czynnika efektywnościowego poprzez realizację dwóch typów motywacji: internalizację celów organizacyjnych i autoekspresję typową dla organizacji kreatywnych<sup>22</sup>.

Samorządne przedsiębiorstwo ogólnonarodowe to jednostka, w której załoga stanowi podmiot władzy. Wyznaczaniu autonomii przedsiębiorstw służą następujące kompetencje:

- w zakresie planowania — (decydowanie o kierunku rozwoju jednostki i wykorzystanie jej majątku trwałego);
- w podstawowych kwestiach organizacyjnych (łączenie, podział, tworzenie, rozwiązywanie i struktura zakładów oraz powoływanie zrzeczeń);
- w podziale wygospodarowanego dochodu (udział w tworzeniu funduszu płac i podziale zysku na część akumulowaną i konsumowaną);
- w obsadzaniu stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwie.

Prawa te, oparte na samodzielności jednostek w kształtowaniu polityki ekonomiczno-handlowej (zaopatrzenie, sprzedaż, zaciąganie zobowiązań, określanie źródeł finansowania, tworzenie reguł motywacyjnych w zakładach)<sup>23</sup>, powodując przemiany w systemie planowania, zarządzania i w strukturach majątkowo-dochodowych przedsiębiorstw, wykraczają swym znaczeniem poza zakres systemu ekonomicznego, tworząc czynniki ewolucji ustrojowej. W pełni efektywnościowa funkcja SP może być zrealizowana tylko w gospodarce rynkowo aktywnej, wspomaganej handlem zagranicznym, przy jednoczesnym określeniu strategii gospodarczej przez organa centralne. Albowiem „uspołecznienie będzie dokonywało się do »wewnątrz«, tzn. wynikiem jego powinno być poczucie przez załogi pracownicze silnej przynależności do swoich przedsiębiorstw i podobny stosunek do majątku powierzonych im w zarząd przedsiębiorstw, jak do własnego majątku”<sup>24</sup>. Byłoby to więc wykorzystanie bardziej jawnych partykularyzmów załóg w urealnianiu własności społecznej.

<sup>21</sup> Por. Z. Janowska: *Demokracja od dołu*. „Przegląd Techniczny” 1981, nr 12.

<sup>22</sup> Por. D. Katz, R. L. Khan: *Spoleczna psychologia organizacji*. Warszawa 1979, s. 525—534.

<sup>23</sup> Por. *Kierunki reformy gospodarczej...*, s. 34.

<sup>24</sup> B. Błaszczuk, M. Dąbrowski: *Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa samorządowego*. „Ekonomista” 1985, nr 3, s. 373.

cznej poprzez zderzanie się i zapoznawanie z innymi kategoriami interesów oraz poprzez tworzenie kultury politycznej i ekonomicznej. Praktyka bowiem ukazuje nierealność współcześnie altruistycznych postaw przedsiębiorstw wobec sytuacji, gdy podstawowy cel gospodarowania w socjalizmie nie działa jako nakaz operacyjny w warunkach pośredniego zawłaszczania, stosunków towarowo-pięniężnych i skomplikowania procesów gospodarczych. Warunki te każą stawiać kadrze technicznej i kierowniczo-ekonomicznej wysokie wymagania. Kierownicy obcy załodze mają mniejsze szanse na szacunek i zaufanie, a w związku z tym na respektowanie działań efektywnościowych. SP nie może być substytutem nowoczesnego zarządzania. „Jednostki ludzkie — jak pisze H. Simon — czują się prawdopodobnie najlepiej w organizacjach, w których stawia się przed nimi zadania decyzyjne będące swego rodzaju próbą sił, ale mieszczące się w zakresie ich kompetencji.”<sup>25</sup> Po pierwszych utarczkach SP przeważnie zaczyna doceniać rolę wiedzy, kwalifikacji, nagradzając je awansami w sposób jawny, pozbawiony kumoterstwa i klikowości (ma na uwadze, że w rękach kierownictw znajdują się delegowane prawa samodzielnego, operatywnego kierowania jednostkami, a więc i załogami)<sup>26</sup>. Daje to możliwość systemowego podejścia do kluczowych zagadnień doboru, awansowania, rozwoju i wymiany kadr, bo reforma to oprócz zmiany narzędzi, mechanizmów i instytucji także wielka wymiana kadr, eliminująca spetryfikowane układy władzy, prestiżu i przywilejów.

Aby przedsiębiorstwo nie uległo „degeneracji anarchosyndykalistycznej”<sup>27</sup>, podkreśla się rolę Centrum reprezentującego interes publiczny, które jednak dzięki przyjęciu perspektywy dynamicznej, uwzględniającej aspekty sytuacyjne i organizacyjne, przestałoby angażować swój prestiż w rozgrywki różnych sił i grup nacisku<sup>28</sup>. Centrum miałoby kilka podstawowych zadań:

- badanie zgodności systemu z regulacją prawną, strategią NPSG, spełniającego funkcje informacyjne i inspirujące;
- przeciwdziałanie tendencjom monopolistycznym;
- stosowanie instrumentów pośrednich (cła, ceny, podatki, kursy walutowe) w celu restrukturyzacji gospodarki w preferowanym kierunku.

Realizacja wymienionych tu zadań oznacza oddanie bezpośredniej inicjatywy w tworzeniu optimum organizacyjnego w ręce samych przedsiębiorstw.

Następnym czynnikiem ograniczającym byłby rynek (ale w warunkach przedsiębiorstwa jako cenobiorcy) oraz instytucje kontroli społecznej (np. par-

<sup>25</sup> Por. H. A. Simon: *Podjęmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*. Warszawa 1982, s. 147.

<sup>26</sup> W Jugosławii menedżerowie często sprawują władzę w zakładach. Tworzy się więc swoista dwuwładza.

<sup>27</sup> Por. O. Lange: *Ekonomia polityczna socjalizmu. W: Wizje gospodarki socjalistycznej*. Warszawa 1985, s. 469.

<sup>28</sup> Por. A. Z. Kamiński: *Monopol i konkurencja*. Warszawa 1984, s. 215.

tyjne, konsumenckie). Podobny system porozumień społecznych nie musi oznaczać osłabienia władzy centralnej. Reforma taka, połączona z obiektywnymi możliwościami gospodarki socjalistycznej w zakresie tworzenia trwałych efektywnościowych podstaw, wydaje się na dłuższą metę stabilizować system społeczno-ekonomiczny i Centrum, które zajmowałoby się sprawami najistotniejszymi, jak bowiem pisze J. Kornai — „w istocie rozwój zależy od jakości wyższej regulacji”<sup>29</sup>.

Kolejnym polem działania SP a zarazem barierą działań partykularnych są struktury ponadzakładowe i robudowa innych ciał samorządowych wśród społeczności terytorialnych i konsumenckich. Pozwoliłyby to na wymianę doświadczeń i wzajemne inspiracje. Tworzenie instytucji ponadzakładowych, z Izbą Samorządową włącznie, zagraża jednak kształtowaniem się nowych struktur hierarchicznych, mogących ograniczać samodzielność przedsiębiorstw i tworzących grupy nacisku, które dążyłyby raczej do zastępowania rynku niż do wymuszania działań efektywnościowych w zakładach<sup>30</sup>. Jest to jednak zbyt daleka perspektywa. U progu reform makroprzemiany w gospodarce, podkreślając rolę zmian instytucjonalnych w otoczeniu przedsiębiorstw, potwierdzają spójność systemu i determinację nadbudowy wobec polityki reformowania gospodarki. Efektywny SP może istnieć tylko w wielosektorowym systemie gospodarczym, gdzie jednostki samorządowe poprzez konkurencję efektywnościową, bezkolizyjne przepływy towarów, usług oraz kapitałów współwystępowałyby z przedsiębiorstwami państwo-technokratycznymi, komunalnymi, spółdzielczymi, państwowo-zagranicznymi, prywatnymi itd.<sup>31</sup>, przy zachowaniu mechanizmów regulacji właściwych tym jednostkom. „Systemy o wyższym stopniu różnorodności — jak pisze A. K. Koźmiński — są trwalsze i bardziej odporne na wstrząsy niż ujednolicone monolity.”<sup>32</sup> W tej sytuacji SP przestaje być imperatywem zabarwionym tylko politycznie i ideologicznie, a staje się nie jedynym, ale podstawowym z elementów systemu. Brak przekształceń systemowych może jednak zepchnąć SP do roli instytucji tylko politycznej, nawet petryfikującej niekorzystną sytuację gospodarczą.

Choć nikt nie neguje politycznej funkcji SP, urealnijającego przodującą rolę klasy robotniczej w państwie, to nie wydaje się, aby kreował on zawsze stosunki produkcji wznagające rozwój sił wytwórczych.

### *SP jako bariera procesów efektywnościowych w gospodarce*

Sytuacja Jugosławi i Polski, krajów, w których SP zdobył trwałą pozycję, choć w różnym stopniu, pozwala dostrzec pewne ujemne zjawiska towa-

<sup>29</sup> J. Kornai: *Anti-equilibrium*. Warszawa 1977, s. 255.

<sup>30</sup> Por. B. Błaszczyk, M. Dąbrowski: *Efektywność ekonomiczna...*, s. 374.

<sup>31</sup> Por. *Kierunki reformy gospodarczej...*, s. 29–31.

<sup>32</sup> A. K. Koźmiński: *Gospodarka...*, s. 54–57.

rzyszające procesom demokratyzacyjnym w gospodarce. Różne są w związku z tym stawiane diagnozy. Wielu Jugosłowian za niedomagania systemu wini nie samorząd, ale niepełne jego realizowanie w wyniku zjawisk degeneracyjnych, rodzących się na podłożu nie najwyższej kultury ekonomicznej, braku doświadczeń, niedorozwoju gospodarczego, w jakim przyszło realizować pionierskie przekształcenia, oraz tendencji do nawrotów biurokratycznego systemu. Najczęściej stawiane są SP następujące zarzuty:

1. Załogi preferują fundusz konsumpcji. Jest to uzależnione od czasu, na jaki pracownicy wiążą swoje interesy z przedsiębiorstwem. W jednostce samorządowej dyrektor częściej ulega presji załóg niż w prywatnej, menedżerskiej, której cele są funkcją zysku pozostającego do dyspozycji właściciela i długofalowej strategii rozwojowej. Sposobem eliminacji tych niedomagań może być polityka pieniężno-kredytowa państwa (restryktywna i preferencyjna) oraz gwarancje trwałości instytucji SP. Pozwoliłoby to częściej dokonywać świadomych wyrzeczeń na rzecz przyszłości w decyzjach o podziale wygosodarowanego dochodu. Przepisy okresu przejściowego, wydawanie niezgodnych z ustawą aktów prawnych niższego rzędu czy dyskryminujące SP działania administracji i atmosfera ciągłych nowelizacji oraz zmian prawnych hamują w Polsce działania SP.

2. SP i jego decyzje prowadzą do pogłębiania różnic między regionami kraju (terytorializacja gospodarki). Zarzut ten, związany z praktyką jugosłowiańską, wynika z nie kontrolowanych procesów decentralizacyjnych. Tu właśnie pewną rolę mogłaby odegrać funkcja redystrybucyjno-inwestycyjna państwa oraz preferencje w zakresie zdecentralizowanych przepływów kapitałów do regionów słabiej rozwiniętych.

3. Nadmierna ekspansja inwestycyjna jednostek samorządowych przy niepełnym wykorzystaniu majątku trwałego. W jednostkach samorządowych podstawowym kryterium jest maksymalizacja dochodu na 1 zatrudnionego, co może powodować omówione skutki, choć jednocześnie przyczyniać się do racjonalizacji zatrudnienia. Słuszne wydaje się więc skojarzenie kategorii zysku, silnie motywującego kadrę kierowniczą, z dochodem na 1 zatrudnionego oraz jednoczesne umożliwienie dokonywania ocen efektów pracy w krótkim terminie po jej wykonaniu.

4. SP może hamować przemiany makrostruktur gospodarczych przez preferowanie raczej inwestycji wewnętrznych niż np. możliwości łączenia kapitałów. W tej sytuacji wzrasta rola ulg podatkowych dla kapitałów lokowanych w innych gałęziach, które w makroskali tworzą struktury efektywnościowe, rola innych działań kredytowo-restrykcyjnych oraz bezpośrednio aktywności inwestycyjnej państwa.

5. W związku omówionym powyżej zjawiskiem wskazuje się w Jugosławii na niedorozwój bazy surowcowej i rolnictwa.

6. Charakterystyczne w ogóle dla systemów zdecentralizowanych jest także

wzajemne konkurowanie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. W sytuacji nie zrównoważonych bilansów płatniczych może to powodować wzrost eksportu, nawet kosztem jego efektywności.

7. SP tworzy procesy inflacyjne. Występują one jednak w tym zmonetyzowanym systemie w korzystniejszej dla gospodarki ujawnionej postaci. Mają one charakter popytowo-podażowy i wynikają również ze związków z Zachodem oraz z zakorzenionych tendencji egalitarnych i nacisków mniej efektywnych jednostek. Inflacja związana jest zresztą nie tyle z nierozumną działalnością SP, co z łagodnym ograniczeniem budżetowym, którego mechanizm wymusza manipulację i przetargi w sferze regulacji.

8. SP może przyczyniać się do bezrobocia (ok. 1 mln. w Jugosławii). Wynika ono także z niechęci do zatrudniania przez przedsiębiorstwa nowych pracowników, często wysoko wykwalifikowanych. SP preferuje raczej obniżanie płac niż zwalnianie pracowników (zanim jednak do tego dojdzie stara się wykorzystać rezerwy w przedsiębiorstwach).

9. SP zmierzają do ochrony zatrudnienia i płac, a w konsekwencji do produkcji nawet przy braku popytu. Zwiększa to zapotrzebowanie na kredyt, uzależnia od banków, ale też przyczynia się do powstania stabilizujących nadmiarów w gospodarce. „Przedsiębiorstwo samorządowe w Jugosławii nie może faktycznie zbankrutować, ponieważ masę upadłościową mogłoby przejąć jedynie państwowe przedsiębiorstwo”<sup>33</sup>, a to oznaczałoby nawrót do starego systemu.

10. Wobec niedoborów i braku konkurencji importowej SP może nasilać pozaefektywnościowe procesy monopolizacyjne, poświęcając zresztą wiele swych dotychczasowych kompetencji.

11. Narzędzia typu pośredniego, stosowane wobec SP przez Centrum, nie dają natychmiastowych rezultatów, jak nakazy czy zakazy.

12. SP nie jest właściwą formą zarządzania w jednostkach użyteczności publicznej, spółkach, spółdzielniach i w przedsiębiorstwach surowcowo-energetycznych. Jest to zgodne z postulatem pluralizmu form organizacyjnych i własnościowych oraz postulatem utworzenia rynku kapitałowego.

13. SP powoduje, że po dłuższym okresie władza ekonomiczna skupia się w rękach technokracji (silna pozycja dyrektorów w Jugosławii), co zresztą przeczy zarzutom tworzenia swoistej nomenklatury samorządowej.

Mimo wymienionych zarzutów warto przypomnieć, że w Jugosławii w latach sześćdziesiątych jako w jedynym kraju socjalistycznym udało się stworzyć proefektywnościowe „ciśnienie” w gospodarce<sup>34</sup>. Niewielki udział w międzynarodowym podziale pracy, a jednocześnie uzależnienie od koniunktury światowej oraz inne natury społecznej przyczyny doprowadziły do

<sup>33</sup> R. Krawczyk: *Reforma — doskonalenie czy przemiana*. W: *Reforma jako innowacja społeczna*. Red. R. Krawczyk. Warszawa 1985, s. 32—33.

<sup>34</sup> Por. J. Kornai: *Anti-equilibrium...*, s. 410



kryzysu jako dalszego czynnika ewolucji systemu samorządowego. Sformułowane zarzuty wynikają głównie z warunków systemowych, prawnych i ekonomicznych stworzonych dla SP. Braki podstawowych czynników produkcji, rodzące reglamentację i rozdzielnictwo, nierównowaga gospodarcza przyczyniają się do dostosowań bieżących przedsiębiorstw, a nie do tworzenia efektywnych struktur produkcyjnych. Poprawa organizacji pracy wiąże się z materialno-technicznymi warunkami wytwarzania. Braki w tym zakresie rodzą obojętność załóg, a w rezultacie degenerują SP. Instytucja ta może być w pełni efektywna tylko w gospodarce ograniczonej popytem przy występowaniu racjonalnej nadprodukcji. „Nadprodukcja tego rodzaju — pisał K. Marks — równoznaczna jest ze sprawowaniem przez społeczeństwo kontroli nad przedmiotowymi środkami jego własnej reprodukcji”<sup>35</sup> i jest przesłanką realizacji podstawowego celu gospodarowania w socjalizmie.

SP będąc w okresie przejściowym reform społecznych gwarantem przemian i miernikiem intencji władz, jako instytucja zdecentralizowana nie jest w stanie zmienić istotnych relacji systemu politycznego i ekonomicznego ani wyeliminować samoodradzających się niedoborów w gospodarce. To już bowiem zależy od działań i determinacji instytucji nadbudowy, tak jak prymat nadbudowy w okresie tworzenia materialnych podstaw ustrojowych doprowadził do powstania systemu nakazowego, zadziwiająco trwałego, bo zlokalizowanego także w świadomości i oczekiwaniach ludzi na niższych poziomach decyzyjnych. SP w nie zreformowanej gospodarce tylko na krótko reguluje swe działania w sferze realnej. Po dłuższym czasie przystosowuje się do normalnego stanu niedoborów, braku ekonomiczno-finansowych kanałów informacyjnych (a więc podstaw rachunku ekonomicznego) i rozrzutności w dysponowaniu posiadanymi środkami. Tylko bowiem zespolenie samorządności z samofinansowaniem i ryzykiem upadku może być czynnikiem motywującym do przedsiębiorczości w zakładach. „Selekcja przy zdrowych kryteriach jest jedną z sił napędowych systemu.”<sup>36</sup> Wydaje się, że kultura ekonomiczna i polityczna społeczeństwa w polskich warunkach przestała być funkcją wykształcenia i wykwalifikowania pracowników<sup>37</sup>, a stała się funkcją doświadczeń osobistych, obserwacji i istnienia strukturalno-instytucjonalnych form wyzwania masowej aktywności i odpowiedzialności, dynamizujących ruch formacji. Po eliminacji dogmatyzmu i demagogii samorządowej z jednej strony, a z drugiej — donosów ideologicznych na tą instytucję wobec wyjątkowo niskiej efektywności dotychczasowych przedsiębiorstw państwowych, SP stały się szansą rozwiązania dylematu, jak system gospodarczy, realizując wartości spo-

<sup>35</sup> K. Marks: *Kapitał*. T. 2. Warszawa 1955, s. 499.

<sup>36</sup> J. Kornai: *Anti-equilibrium...*, s. 269.

<sup>37</sup> W 1983 roku w gospodarce uspołecznionej zatrudnionych było ok. 1 mln. pracowników z wyższym wykształceniem, 3,2 mln. ze średnim i 2,9 mln. z zasadniczym zawodowym. Źródło: *Mały rocznik statystyczny*. Warszawa 1985, s. 48.

leczne, może równocześnie zapewnić efektywność gospodarowania, konieczną wobec wyzwań o charakterze cywilizacyjnym.

Кшиштоф Новаковский

## САМОУПРАВЛЕНИЕ ТРУДЯЩИХСЯ КАК БАРЬЕР И ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

### Резюме

Важной проблемой в социалистическом хозяйстве является место и роль самоуправления трудящихся в общественно-хозяйственной системе. Сравнение инициатив трудящихся с такими же в капиталистических странах указывает на то, что существенной предпосылкой самоуправления является не только развитие производительных сил, но также экономическое равновесие и потребительский рынок. У нас в связи с нереальностью технократических реформ выходом из такого положения могут быть разные варианты самоуправления. Однако это требует теоретической проверки, особенно важной, как оказалось, после конфронтации с практикой стран с разными государственными системами, в которых самоуправление стало прочным учреждением (Польша, Югославия). Проблему эффективности социалистического хозяйства самоуправление нам не разрешит. В ситуации упрочившегося механизма недостатков оно может стать даже тормозом перемен, закрепляя неблагоприятную хозяйственную и институциональную структуру несмотря на первые положительные эффекты, связанные с освоением простых резервов. В правильных условиях самоуправление трудящихся остается однако важным фактором и шансом хозяйственной эффективности и общественно-экономического равновесия.

Krzysztof Nowakowski

## THE WORKERS' SELF-GOVERNMENT AS A BARRIER AND FACTOR OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGING THE ECONOMY

### Summary

A serious problem in the socialist economy is the place and role of the workers' self-government in the socio-economic system. The comparison of the workers' initiatives with capitalist countries points to the fact that the essential premise of autonomy is not only the development of productive forces but also the economic balance and the consumer's as well as the buyer's market. In this country, due to the unreality of the technocratic reforms, various self-governed versions of economy become the way out. This picture, however, requires theoretical

verifications, especially thanks to the confrontation with the practice of the countries in which self-government has become a permanent institution, although with different systemic rank (Poland, Yugoslavia). It turns out, that the problem of the effectiveness of the socialist economy is not solved by the self-government. It may even, in the situation of the fixed shortage mechanisms, be a restraint for changes, fixing the unfavourable economic and institutional structure, despite the first good results of its activities connected with managing the simple reserves. In correct conditions, however, the workers' self-government remains an important factor and chance of economic effectiveness and socio-economic balance.