

- O reformie konkretnie – w Łodzi (str. 2)
- Jak oceniane będą przedsiębiorstwa (str. 3)
- Krytyczny rozbiór wynalazczych sukcesów (str. 5)
- Nowy urząd – stary rynek (str. 4–5)
- Układ docelowy – potrzeba syntezy (str. 7)
- Placa dla projektanta (str. 8)
- Węgierskie dylematy gospodarcze (str. 11)
- Dziś: PROPOZYCJE TARGOWE – „Wiosna '88” (str. 13–15)

W 1984-87-14

**WSKAZNIKI  
„ZYCIA GOSPODARCZEGO”  
cen surowców  
(eksportu i importu)  
liczone według nowej formuły  
(1986 = 100)**

E = 109.6  
I = 110.1

Notowania z 1.III.1988 r. (str. 10)

13 MARCA 1988 (ROK XLIII)

PL ISSN 0137-7299 Nr indeksu 383 069 cena 60 zł

tygodnik społeczno-gospodarczy

# ŻYCIE

# nr 11 GOSPODARCZE



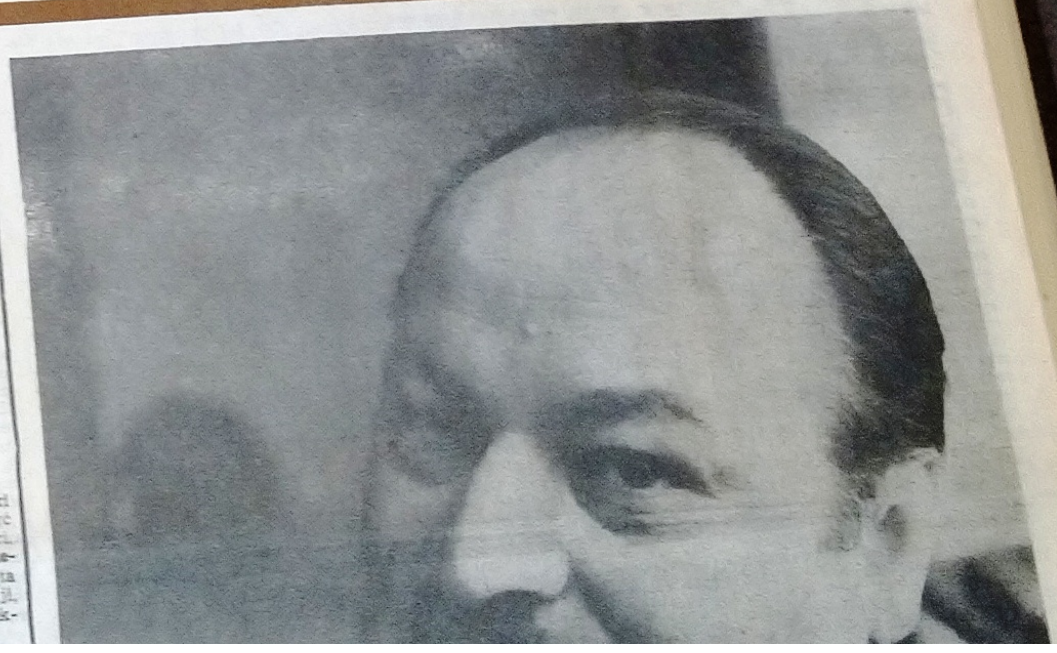
*Konsultacyjna Rada Gospodarcza*

## GOSPODARKA W 1987 ROKU (1)

W 1987 roku utrzymały się lub za-  
ostrzyły negatywne cechy występu-  
jące już w poprzednich latach, a po-  
kadzie nadal relatywnie przy-  
-

gólne warunki postępu efektyw-  
ności, a także zbyt słabe jest centralne  
programowanie zmian struktural-  
nych.  
Wzrost produkcji przy ograniczo-  
-

z różnych list priorytetów. Wyniki  
reglamentacji nie mogą więc być  
złożone z kryteriami efektywności.  
Co gorsza, nawet ta część zapotrze-  
nia, która formalnie nie jest objęta  
żadnym rodzajem reglamentacji,  
rzadko trafia do najbardziej efek-





# CZY PRZEDSIĘBIORSTWA CHCĄ EKSPORTOWAĆ?

MARIAN GORYNIA, WIESŁAW J. OTTA

puszczać, że takie motywacje są związane z wyjazdami zagranicznymi. Wynika to z niezwykle wysokiego czarnorynkowego kursu walt obcych oraz z braku wielu poszukiwanych towarów na rynku wewnętrznym. Jednodniowa dieta wyjazdowa do krajów zachodnich w przeliczeniu czarnorynkowym jest warta ponad 2/3 przeciętnych miesięcznych zarobków i ponad 1/3 przeciętnych miesięcznych zarobków dyrektorskich. Przy przeliczeniu diet na towar relacje te stają się jeszcze bardziej niewiarygodne. W przedsiębiorstwach handlu zagranicznego dochody z wyjazdów za granicę mogą nawet przewyższyć oficjalne zarobki.

Koszty wyjazdów zagranicznych wynosiły w 1985 roku około 0,08 proc. wartości eksportu do krajów socjalistycznych i około 0,09 proc. wartości eksportu do krajów kapitalistycznych. Około 50 proc. wydatków pochłaniają koszty wyjazdów pracowników przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Reszta to wydatki na wyjazdy przedstawicieli producentów-eksporterów i innych osób. Kontrole NIK wykazały, że wśród wyjeżdżających z przedsiębiorstw produkcyjnych większość stanowią przedstawiciele kierownictwa przedsiębiorstw. Zbliźone proporcje (choć z nieco większym udziałem pracowników operacyjnych) występują w wyjazdach przedsiębiorstw handlu zagranicznego.

Ostatnią grupę czynników motywujących kierowników do eksportu można określić jako motywacje operacyjne. Ich ocena polega na oszacowaniu, na ile prowadzenie działalności eksportowej ułatwia lub utrudnia kierowanie przedsiębiorstwem. Do czynników ułatwiających można zaliczyć:

— możliwość samodzielnego podejmowania decyzji importowych w ramach posiadanych odpisów dewizowych;

— gwarancje i priorytety w za-

o 3 punkty niższa niż normalna stopa procentowa. W roku 1985 w ramach tzw. małej restrukturyzacji utworzono specjalny fundusz inwestycyjny, proeksportowy, znajdujący się w dyspozycji ministra handlu zagranicznego. W latach 1985 i 1986 środki tego funduszu nie zostały jednak w pełni wykorzystane. Być może wiąże się to z zanikiem motywacji ekspansji i niechęcią do podejmowania ryzyka przez kierownictwo przedsiębiorstw.

Rola kredytów dewizowych jest bardzo ograniczona. Brak środków wynika przede wszystkim z sytuacji płatniczej państwa. W przypadku kredytów dewizowych brak jest preferencji dla przedsiębiorstw eksportujących. Są one oprocentowane na poziomie stopy procentowej obowiązującej na międzynarodowym rynku kapitałowym (LIBOR + 0,5-1 proc.).

Dla wielu przedsiębiorstw niedobory w zatrudnieniu są jedną z głównych przyczyn niewykorzystania zdolności produkcyjnych. Przedsiębiorstwo może przyciągnąć pracowników, oferując im korzystniejsze warunki płacy i pracy niż konkurenci na rynku pracy. Ale badania największych eksporterów z przemysłu przetwórczego nie wykazały związku między stopniem zaangażowania się przedsiębiorstw w działalność eksportową (mierzoną udziałem eksportu w sprzedaży ogółem) a wysokością płac. Obliczone współczynniki korelacji wyniosły dla roku 1984:  $r = 0,139$ , a dla roku 1985:  $r = 0,158$ ). Oprócz oficjalnych zarobków czynnikiem przyciągającym pracowników mogą być jednak dodatkowe korzyści związane z wyjazdami zagranicznymi. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw prowadzących roboty za granicą.

W opinii wielu dyrektorów przedsiębiorstw budowlanych możliwością wyjazdu za granicę są głównym czynnikiem pozwalającym utrzymać zatrudnienie na jako takim poziomie.

Pierwsza dotyczy uaktywnienia motywacji przedsiębiorczych kadry kierowniczej i postaw innowacyjnych. Podstawowe znaczenie miałyby tutaj zniesienie czy choćby ograniczenie barier administracyjnych przy wchodzeniu w nowe dziedziny działalności. Jest to jeden z warunków koniecznych przywrócenia stosownej roli kategorii konkurencji ekonomicznej i dostosowania struktury i wielkości podaży do struktury i wielkości popytu. Coraz śmieiej wypowiedziana jest opinia, że głównym mechanizmem, przez który dokonuje się owo dostosowanie, powinien być rynek. Istnieją liczne pozaadministracyjne bariery podejmowania nowych rodzajów działalności przez przedsiębiorstwa (skala nakładów, technologia, zarządzanie, marketing), obniżające skuteczność mechanizmu konkurencji. Pokonanie tych barier jest z natury niełatwe. O wiele prostsze jest natomiast zrezygnowanie lub przynajmniej ograniczenie administracyjnej ingerencji, odstąpienie od administracyjnego określania zasięgu działalności przedsiębiorstwa i dostępu podmiotów gospodarczych do prowadzenia działalności handlu zagranicznego.

Uaktywnienie motywacji przedsiębiorczych i postaw innowacyjnych wiąże się z tworzeniem „środowiska przedsiębiorczego” w przedsiębiorstwach. Oprócz motywacji finansowej (o czym niżej), ważne jest także stworzenie w przedsiębiorstwach ram instytucjonalnych, wspierających ujawnianie się i właściwe wykorzystanie postaw przedsiębiorczych i innowacyjnych. Można w tym celu wykorzystywać tzw. zespoły zadaniowe i struktury hybrydowe. Te formy organizacyjne są z powodzeniem stosowane w licznych przedsiębiorstwach kapitalistycznych. Przeważają w praktyce polskich przedsiębiorstw lniowo-sztabowy typ struktury organizacyjnej jest zorientowany na realizację działań rutynowych, powtarzalnych, przewidywalnych. Podstawowe cechy tego typu struktury to: rozbu-

wie. Trudno się zgodzić, aby w normalnie funkcjonującej gospodarce diety miały być podstawowym narzędziem motywacji w sferze handlu zagranicznego (jak wykazano w „diagnozie”, często tak bywa). Sytuacja taka prowadzi do wytworzenia się „niezdrowego klimatu” wokół wyjazdów, a nawet, nazywając rzecz po imieniu, sprzyja powstawaniu i rozwijaniu swoistej „patologii zagranicznych wyjazdów służbowych” (jest to zresztą problem szerszy, związany nie tylko z pracą w handlu zagranicznym).

Postawienie motywacji ekonomicznej na nogi nie jest jednak proste. Podstawowe znaczenie powinna odegrać polityka kursowa, która musiałaby być bardziej konsekwentna i odważna aniżeli dotychczas. Towarzyszyć jej powinny działania zmierzające do osiągnięcia i utrwalenia równowagi na rynku wewnętrznym. Wymienione dwa kierunki działań wynikają z przeświadczenia, że silna motywacyjna funkcja diet w obecnej sytuacji wynika nie tylko z rozbieżności między oficjalnym i czarnorynkowym kursem walt obcych, ale także z nierównoważenia rynku wewnętrznego. Oczywiście jest, że w najbliższej przyszłości nie da się całkowicie wyeliminować czarnego rynku waltowego. Należy jednak usilnie dążyć do ograniczenia do rozsądnych granic różnicy między kursem oficjalnym i czarnorynkowym dewiz, co udało się w znacznym stopniu osiągnąć Węgrom.

Z drugiej strony, do postawienia na nogi motywacji ekonomicznej w sferze eksportu z pewnością przyczyniłoby się wyeliminowanie sprzeczności między motywacją placową a podatkiem od ponadnormalnych wypłat wynagrodzeń. Próba pokonania tej sprzeczności stanowić mogła ulgi w ppww, jednak — jak się powszechnie uważa — nie eliminują jej. Jeśli panuje zgodność poglądów, że produkcja eksportowa jest trudniejsza od produkcji przeznaczonej na rynek wewnętrzny i że eksport

o czym pisze

„Ekonomiczeskaja

Gazeta”

## KONFLIKT W PRZEDSIĘ- BIORSTWIE

**W**PROWADZANIE w życie ustawy o przedsiębiorstwie państwowym (zjednoczeniu) nie przebiega łatwo i bezkonfliktowo. O czym świadczyć może 9 numer „EG” zawierający dwa obszernie i związane ze sobą artykuły. Jeden to komentarz do ustawy o przedsiębiorstwie państwowym (zjednoczeniu) dotyczący zasad wyboru rad załóg wyborów kierowników i kierowników na stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach państwowych Tygodnik przypomina: „Przygotowanie i przeprowadzenie tych wyborów i konkursów odbywa się pod przewodnictwem podstawowej organizacji partyjnej. W ten sposób organizacja partyjna prowadzi politykę kadrową, zapewnia powiązanie interesów państwa, załogi i każdego zatrudnionego działalność tę prowadzi na podstawie szerokiej demokracji i jawności”

A jak wygląda praktyka? Obrazkiem z życia jest reportaż ólara J. Szatałowa, traktujący o konflikcie w jednym z przedsiębiorstw obwodu swierdłowskiego. Autor podążając śladem listu brigadzysty z niewłaściwej cementowni uławnia przykładu nadużytych władzy, tej arogancji, skostnienia poglądów, orbicie 4-184 przyczyn tej sytuacji



...spanskiej nie odgrywa istotnej roli w przemyśle i przedsiębiorstwach nie widzi się w jego kierunku znaczącej możliwości zachowania kierownictwa nad przedsiębiorstwami. Wzrost konkurencji w zachowaniach wielu przedsiębiorstw daje się zauważyć dzięki wzrostowi liczby „kolportażu” w których ze względu na samodzielność w gospodarowaniu i rozciąganie działalności przez reformę uprawiania. Można natomiast zaobserwować tendencję do tworzenia grupowych związków spółek (np. kooperacje i zapewnienia administracyjnego nadzoru powiązani między przedsiębiorstwami wchodzący w ich skład i wykazują korzystną tendencję w przetranszowanych administracją gospodarczą także z dostawcami i odbiorcami.

Ważnym czynnikiem zachęcającym kierowników przedsiębiorstw do ekspansji są motywacje ekonomiczne. Można je podzielić na trzy rodzaje: motywacje ekonomiczne, polityczne i dodatkowe dochody. Wśród motywacji ekonomicznych wyróżnia się motywacje związane z wyjazdami zagranicę, z dobą charakterystyczną wynagrodzenia w sektorze państwowym. Jest to przede wszystkim zarobki. Na początku lat 80. średnia zarobków mieszczank w czasie wynosiła około 27 zł, a w końcu lat 80. średnia zarobków dyrektorów — około 54 tys. zł (stosunek 2:1). Nie prowadzono badań nad różnicami między wysokością zarobków kadry kierowniczej a stopniem zaangażowania się przedsiębiorstwa w działalność eksportową. Nie występuje jednak, że takiej zależności nie ma. Średnia wysokość zarobków miesięcznych dyrektorów przedsiębiorstw handlu zagranicznego — tylko nieznacznie przekracza średnią ogólną — 57 tys. zł na początku 1987 r.

Ważnym motywacją ekonomiczną są nagrody. Są one przyznawane za udział w eksporcie w szczególności za przewyższenie (w tym eksporcie do określonych krajów) oraz wykonanie szczególnych zadań eksportowych. Ogółem nagrody miały mniej niż 1 proc. funduszu wynagrodzeń w gospodarce społecznej. Nie ma danych szczegółowych, czy można przypuszczać, że w przyznanym kadry kierowniczej przedsiębiorstw eksportujących nagrody z tego funduszu stanowią wyższy odsetek wynagrodzeń.

W sumie istniejący system wynagrodzenia kadry kierowniczej nie tworzą silnych motywacji do prowadzenia i rozwijania działalności eksportowej. Należy natomiast przy-

...wzrostu kosztów spowodowany, w znacznym stopniu, przez zablokowanie rachunków odpisów dewizowych, gdyż dodatkowe środki na import mogły pochodzić tylko z nowego eksportu. Należy jednak wątpić o skuteczność podobnych manewrów na dłuższą metę, gdyż podkopują one zaufanie do systemu kierowania gospodarką i mogą przyczynić się do obniżenia roli motywacyjnej odpisów.

Eksport do preferowanych obszarów (ZSRR, rozwinięte kraje kapitalistyczne) korzysta z gwarantowanego zapotrzebienia. Pozostały eksport objęty jest priorytetami zapotrzebionymi. Wobec trudności ze zrównoważeniem bilansów materiałowych gwarantacje zapotrzebieniowe nie zawsze są niezawodne. Istnieją też inne priorytety. Mówi się nawet o ich inflacji. Poza tym gwarantacje i priorytety nie pełnią raczej roli bezpośredniego bodźca proeksportowego. Śluzą raczej pomniejszeniu trudności związanych z prowadzeniem produkcji eksportowej. Należy też zauważyć, że gwarantacje i priorytety wywołują zachowania przetargowe. Osłabia to ich oddziaływanie proeksportowe.

Działalność eksportowa może przyczynić się do zwiększenia środków finansowych w dyspozycji przedsiębiorstwa dzięki uzyskiwaniu korzystniejszych wyników finansowych sprzedaży eksportowej niż na rynku wewnętrznym; uzyskaniu ulg podatkowych z tytułu eksportu; uzyskaniu większej dostępności i korzystniejszych warunków kredytów.

Istniejące relacje cen i obowiązujące kursy walutowe powodują, że znaczna część eksportu jest dla przedsiębiorstw mniej opłacalna niż sprzedaż na rynek wewnętrzny. Nie zachęcają one do eksportu także przedsiębiorców prywatnych (w tym zagranicznych). Dotyczy to zwłaszcza II obszaru płatniczego.

Przedsiębiorstwa eksportujące korzystają z ulg w podatku dochodowym. Badania największych eksporterów z przemysłu przetwórczego wskazują jednak na brak korelacji między udziałem eksportu w sprzedaży ogółem a wysokością ulg w podatku dochodowym. Uzyskane współczynniki korelacji wyniosły:  $r = -0,165$  dla roku 1984 oraz  $r = -0,253$  dla roku 1985. Jednocześnie informacje Ministerstwa Finansów wskazują, że ulgi z tytułu eksportu stanowią około połowy ulg przyznanych w podatku dochodowym Przedsiębiorstwom eksportującym.

Przedsiębiorstwom eksportującym przysługują też ulgi w oprocentowaniu kredytów obrotowych i inwestycyjnych. Stopa oprocentowania zlotowych kredytów eksportowych jest

przy sprzedaży na rynku wewnętrznym.

Większość przedsiębiorstw eksportujących ma przy tym możliwość łatwego ulokowania całej swej produkcji na nie nasyconym rynku wewnętrznym. Producentów, których moce wytwórcze przekraczają możliwości zbytu w kraju, jest niewiele. W tej sytuacji operacyjne niedogodności związane z prowadzeniem eksportu wydają się co najmniej równoważyć korzyści z nim związane.

Ogólnie rzecz biorąc, w obecnej sytuacji kadra kierownicza przedsiębiorstw nie ma silnych motywacji do rozwijania eksportu. Można raczej spodziewać się zachowań zmierzających do utrzymania „zadowalającego” jego poziomu. Ten „zadowalający” poziom zależy przy tym w dużej mierze od sily przetargowej przedsiębiorstwa (zrzeszenia, spółki).

Motywacje pracowników wykonawczych wiążą się przede wszystkim z korzyściami materialnymi, jakie daje pracownikom działalność eksportowa przedsiębiorstwa. Jak już wspomniano, badania wykazują brak powiązania między wysokością zarobków a udziałem eksportu w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa. Nie wydaje się też, by fundusz nagród resortowych spełniał w ich przypadku istotną rolę motywacyjną. Ważniejszą rolę motywacyjną mogą spełniać korzyści związane z wyjazdami zagranicami. W odniesieniu do pracowników wykonawczych tego typu motywacje dotyczą przede wszystkim pracowników zatrudnionych na długoterminowych kontraktach z granicą, gdyż wyjazdy krótkoterminowe są zdominowane przez kadry kierownicze. Wydaje się to być jedną z przyczyn trudności kadrowych przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Zarobki pracowników wykonawczych są tam niekonkurencyjne — średnia płaca w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego nieznacznie przekracza średnią płacę krajową i jest niższa od średniej płacy w Warszawie, gdzie mieści się większość przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Ograniczone możliwości „dorabiania” na wyjazdach w początkowych latach pracy zniechęcają do podejmowania zatrudnienia w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego.

**Propozycje**

Zarysowany niżej zbiór propozycji zmierzających do stworzenia i rozbudzenia motywacji proeksportowych w przedsiębiorstwach składa się z trzech grup postulatów.

Próbą przełamania biurokratycznych, nieelastycznych i nie poddających się adaptacji rozwiązań organizacyjnych jest koncepcja zespołów zadaniowych. Chodzi w niej o instytucjonalne wydzielenie i ochronę swoistych enklaw innowacyjnych, funkcjonujących z racji swej specyfiki na odmiennych zasadach niż reszta biurokratycznych organizacji przedsiębiorstwa. Głównymi obszarami zastosowania zespołów zadaniowych mogłyby być następujące sfery działań:

- powstawanie, rozwój i komercjalizacja nowych produktów i usług;
- wejście na nowe rynki, radykalna zmiana strategii rynkowej;
- prace badawcze, prognostyczne i planistyczne w warunkach wysokiej złożoności i niepewności otoczenia;
- analiza osiągniętych efektów, poprawność stosowanych metod i wykorzystania dostępnych szans.

Stopień wydzielenia zespołów ze stałej struktury może być różny. Mogą one funkcjonować w strukturach macierzowych (zespoły „nałożone” na strukturę wraz ze sztabowymi i liniowymi stanowiskami koordynacyjnymi) oraz w strukturach hybrydowych (zespoły wydzielone — hybrydowe). Ich główną zaletą jest stworzenie możliwości przełamania ograniczeń struktury liniowo-sztabowej przez zastosowanie odmiennych reguł kształtowania struktury czynności, władzy i łączności. Sprzyjać to powinno wyciszczeniu się twórczego klimatu i stylu pracy w zespole, a także prowadzić do wzrostu grupowego poczucia odpowiedzialności za realizowanie zadania. Nie można równocześnie zapominać, że zespoły zadaniowe są bardzo wrażliwą formą organizacyjną, wymagającą od stosujących je instytucji wysokiej kultury organizacyjnej.

Tworzenie „środowiska przedsiębiorczego” w przedsiębiorstwach jest uzależnione między innymi od możliwości finansowych. Należałoby pełniej wykorzystać istniejące sposoby finansowania przedsiębiorstw nowatorskich, a także zastanowić się nad wprowadzeniem innych. Zbadania wymaga np. celowości powołania instytucji bankowych, wyspecjalizowanych w finansowaniu tej sfery aktywności przedsiębiorstw. Duże możliwości istnieją także w dziedzinie organizacji przepływu funduszy między jednostkami gospodarczymi — użyteczna może być przykładowo forma konsorcjum.

Druża grupa propozycji może być najkrócej określona jako postawienie na nogi motywacji ekonomicznej, która stoi obecnie na głow-

trzeniowa przestaje być zainteresowane (przynajmniej w określonym czasie) eksportem (wzrostami na rachunek odpisów dewizowych).

Następnie należy za wszelką cenę zapewnić wiarygodność ROD. Sytuacja z przełomu lat 1985/86 nie może się powtórzyć. Jeśli odpisy nie mogą być tak wysokie, jak kiedyś, to należy ustalić stawki na niższym poziomie, ale muszą to być odpisy wiarygodne. Zaufanie do partnera to podstawowa norma zachowania gospodarczego, która powinna obowiązywać także a może tym bardziej, w stosunkach centrum — przedsiębiorstwo.

Zrozumiałe jest zapowiedziane podwyższenie oprocentowania kredytów w II etapie reformy. Trudno bowiem akceptować dotychczasowy stan rzeczy, w którym stopa inflacji jest wyższa od stopy oprocentowania kredytów. Jednakże w odniesieniu do działalności eksportowej należałoby utrzymać preferencje kredytowe, że względu na podstawowe znaczenie tej sfery dla przyszłości naszego gospodarstwa. Jest to przecież szeroko stosowany instrument wpływu państwa na gospodarkę, także w krajach, gdzie system ekonomiczny jest znacznie bardziej liberalny od naszego.

Rozwinięciu motywacji operacyjnych do eksportu służyłoby także przyjęcie w polityce podatkowej rozwiązań stwarzających przedsiębiorstwom możliwości rozwoju. Podkreśl eksportu lub jego wzrost często możliwe są pod warunkiem dotowania modernizacji aparatu wytwórczego lub realizacji nowej inwestycji. Finansowanie tego rodzaju przedsięwzięć powinno przynajmniej w części opierać się na środkach uzyskanych dzięki preferencyjnemu opodatkowaniu dochodów przedsiębiorstw podejmujących przedsięwzięcia rozwojowe.

**R** OZWÓJ eksportu zależy w ostatniej instancji od tego, jak zachowują się przedsiębiorstwa. Nie wystarczy, że będą one zmuszone do eksportu przez system regulacji, ale powinny także chcieć eksportować. Uwzględnienie zarzysowanych propozycji mogłoby się do tego przyczynić.

1) J. Kornał: „Niedobór w gospodarce”, Warszawa 1985.  
 2) M. Gućka: O uwarunkowaniach eksportu przedsiębiorstw przemysłowych, „Handel Zagraniczny”, 1986, nr 11-12.  
 3) Ibidem.  
 4) W. J. Otta: Problemy eksportu budownictwa, „Inwestycje i Budownictwo”, 1986, nr 2.  
 5) Szerzej zob. W. J. Otta: Wpływy zadaniowe w przedsiębiorstwach „Organizacja, Metody, Technika”, 1984, nr 1.

nawet największych wydziałów. List nie była konsultowana nie tylko z wyborcami, ale i — jak stwierdza J. Szatalow — niektórych kandydatów wpisano bez ich wiedzy i zgody.

Kierownictwo przedsiębiorstwa broni się, przewołując litere ustawy, która nie wyklucza uczestnictwa w radzie członków komitetu zakładowego partii, organizacji młodzieżowej, związków i administracji. Ustawa nie mówi też o sposobie wyłaniania kandydatów, a zatem — twierdzą atakowani — tryb powołania rad był zgodny z prawem i — jak broni się sekretarz partii — usankcjonowała to załoga w głosowaniu. Sekretarz komitetu zakładowego partii tłumaczy również: „Dyskusji nad kandydaturami do rady załogi nie planowaliśmy. Nie wszyscy są do tego przygotowani. Mogli nie wybrać najlepszych przedstawicieli. Przecież nie jest tajemnicą, że na zebraniach wielu jest pasywnych (...), wybiorą takich do rady, oni i tam będą milczeć”.

Autor z naszą krytykę ten sposób rozumowania, nazywając go naruszeniem ducha ustawy i zasady „głębokości”, która — jak pisze — ma być głębią dla demokracji. Zastanawia się jednocześnie nad możliwymi przyczynami faktycznie dostrzeganej bierności załóg. Winą za to obarcza m.in. organizację związkową, w której „jedyną metodą wychowawczą jest okrzyk i «słowy» nacisk” a szerzej — mechanizm, w którym „bezceremonialnie narzuca się ludziom poglądy, uchwały i recepty (...). Taka praktyka ukształtowała całe pokolenie «milczków» i tych, którzy bez spojrzenia na groźne kierownictwo i palcem poruszają się boją. A lili partyjnych, związkowych i komсомольских działaczy zrobiło karierę na tym (...)”. Na takim gruncie, zdaniem J. Szatalowa, wyrastają konflikty podobne do tego, jaki miał miejsce w niewiadomej fabryce.