



## Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. ŻURAWIA 4 skr. pt. 24 00-955 WARSZAWA 15

---

SEKRETARIAT: 28-37-04, 29-35-69

ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41

TELEFON DYŻURNY: 21-34-34

---

*BDF/222/6/86*

DYREKTOR WOBEC OTOCZENIA  
POLITYCZNO-GOSPODARCZEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

/Raport z badań/

Czerwiec 1986 r.

W październiku 1985 r. CBOS badał opinie dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych<sup>1</sup> o uwarunkowaniach samodzielności przedsiębiorstw w aspekcie ekonomicznym i społeczno-instytucjonalnym. Kwestie ekonomiczne zostały przedstawione w odrębnym raporcie<sup>2</sup>. Tam też zawarto informacje dotyczące założeń badawczych.

W niniejszym opracowaniu koncentrujemy się na mechanizmach społeczno-organizacyjnych regulujących stosunki pomiędzy przedsiębiorstwem a poszczególnymi elementami jego polityczno-gospodarczego otoczenia.

### 1. Formy oddziaływania otoczenia polityczno-gospodarczego na przedsiębiorstwo

W badaniu przyjęto, że instytucje i organizacje zewnętrzne mogą wpływać na przedsiębiorstwo poprzez:

- władcze wkroczenia /polecenie, zobowiązanie, rozporządzenie, przepis/;
- kontrolę;
- zalecenia, wytyczne, pouczenia;
- negocjacje, ustalenia, uzgodnienia;
- prośby, sugestie, nieformalne rozmowy.

Według respondentów, w formie władczego wkroczenia najczęściej oddziałują: organ założycielski /52,1% wskazań/, Izba Skarbowa /34,1%, oddział regionalny NBP /29,0%, władze terenowe /28,4%, ministerstwa funkcjonalne /23-29%, Rada Ministrów /12,8%, komitet miejski /dzielnicowy/ PZPR /11,2%.

Głównymi inicjatorami działań kontrolnych, w opinii badanych, są: Izba Skarbowa /83,1% wskazań/, oddział regionalny NBP /70,1%, organ założycielski /67,6%, władze terenowe /41,9%, ministerstwa funkcjonalne /14,7-34%, komitet miejski /dzielnicowy/ PZPR /22,7%, komitet wojewódzki PZPR /21,1%.

Zalecenia i wytyczne wpływają najczęściej od: organu założycielskiego /80,6% wskazań/, Izby Skarbowej /64,6%, oddziału regionalnego NBP /58,1%, władz terenowych /54,7%, komitetu miejskiego /dzielnicowego/ PZPR /45,7%, komitetu wojewódzkiego PZPR /44,4%, ministerstw funkcjonalnych /31,6-38,9%.

---

<sup>1</sup> Szczegółową charakterystykę badanych zawiera aneks.

<sup>2</sup> Procesy monopolizacji w ocenie dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych, Warszawa czerwiec 1986.

Negocjacje i uzgodnienia prowadzi się najczęściej z: organem założycielskim /70,5% wskazań/, oddziałem regionalnym NBP /66,2%/, władzami terenowymi /56,4%/, komitetem miejskim /dzielnicowym/ PZPR /50,5%/, ministerstwami funkcjonalnymi /21,8-43,3%/, zrzeczeniami dobrowolnymi /41,5%/, komitetem wojewódzkim PZPR /38,5%/.

W oddziaływaniu o charakterze nieformalnym dominującą rolę odgrywają: organ założycielski /60,5% wskazań/, komitet miejski /dzielnicowy/ PZPR /54,2%/, władze terenowe /53%/, komitet wojewódzki PZPR /46,6%/, oddział regionalny NBP /38,2%/, zrzeczenie dobrowolne /36%/, ministerstwa funkcjonalne /21,1-24,6%/, Komisja Planowania przy Radzie Ministrów /17,6%/.

Instytucje kontaktujące się z przedsiębiorstwem można podzielić na trzy grupy: 1/ organ założycielski i zrzeczenie; 2/ władze lokalne, komitet miejski /dzielnicowy/ i wojewódzki PZPR; 3/ instytucje, urzędy i instancje centralne wraz z Izbą Skarbową i regionalnym oddziałem NBP. Pierwsza grupa składa się z instytucji, którym przedsiębiorstwo podlega bezpośrednio w układzie pionowym. Drugą tworzą lokalne ośrodki władzy politycznej i administracyjnej, trzecią - pozostałe instytucje. Te ostatnie interesują się tą sferą działalności przedsiębiorstwa, która jest w zakresie ich kompetencji. Natomiast wpływ dwu pierwszych ma wieloaspektowy charakter. Porównanie średnich częstości oddziaływania na przedsiębiorstwo instytucji należących do każdej z tych grup przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wpływ na przedsiębiorstwo różnych typów instytucji i organizacji

Formy oddziaływania	Średnia w roku częstość wpływu		
	organ założycielski, zrzeczenie	władze lokalne, komitet miejski /dzielnicowy/ i wojewódzki PZPR	pozostałe instytucje
Władcze wkroczenia	1,9	0,5	0,6
Kontrole	1,2	0,7	0,4
Zalecenia	3,9	1,8	0,9
Negocjacje	3,4	2,3	0,8
Prośby	3,7	2,6	0,6

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 1, największy wpływ na działalność przedsiębiorstwa mają organ założycielski i zrzeszenie oraz władze lokalne. Do instytucji często wpływających na przedsiębiorstwo, poza organem założycielskim, należą głównie: regionalny oddział NBP, Izba Skarbowa, władze terenowe, komitet miejski i wojewódzki PZPR oraz Ministerstwo Finansów i Ministerstwo Pracy, Płacy i Spraw Socjalnych. Oddział regionalny NBP około 3 razy w roku dokonuje uzgodnień z przedsiębiorstwem, średnio 2,5 raza je kontroluje, 2 razy przysyła zalecenia i przeprowadza rozmowy nieformalne. Izba Skarbowa około 1,5 raza w roku kontroluje zakład, przesyła mu zalecenia i dokonuje uzgodnień. Władze lokalne około 3 razy w roku przekazują prośby i sugestie, przeprowadzają z przedsiębiorstwem negocjacje, około 2 razy w roku przekazują zalecenia i wytyczne, raz w roku kontrolują. Komitet miejski /dzielnicowy/ około 3 razy w roku kieruje do przedsiębiorstwa swoje sugestie i prośby, 2,5 raza dokonuje z nim uzgodnień i ustaleń, 2 razy przesyła zalecenia i wytyczne. Kontakty zakładu z komitetem wojewódzkim mają podobny charakter jak z komitetem miejskim /dzielnicowym/, są jedynie około 1,5-2,0 razy rzadsze. Ministerstwo Finansów 1,4 razy w roku dokonuje władczych wkroczeń w działalność przedsiębiorstwa. Z tą samą częstością przesyła mu wytyczne i zalecenia. Ministerstwo Pracy Płacy i Spraw Socjalnych około 1,5 razy w roku przysyła przedsiębiorstwu wytyczne i zalecenia. Częstość łącznego wpływu wszystkich ważniejszych instytucji polityczno-gospodarczych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wpływ ważniejszych instytucji ekonomicznych, społecznych i administracyjnych na przedsiębiorstwa w 1985 r.

Formy oddziaływania	Średnia w roku częstość wpływu
Władcze wkroczenia	11,7
Kontrole	8,8
Zalecenia	17,3
Negocjacje	18,7
Prośby	19,0

Na podstawie danych zawartych w tabeli 2 można określić częstotliwość występowania różnych form ingerencji w działalność przedsiębiorstwa: władcze wkroczenia - co 31 dni, kontrola - co 41,5 dnia, wytyczne - co 16 dni, negocjacje - co 16,5 dnia, prośby - co 17 dni. Można ponadto stwierdzić, że wszystkie rodzaje instytucji kontaktujących się z przedsiębiorstwem częściej wybierają formę zaleceń i negocjacji oraz próśb niż inne formy oddziaływania. Ingerencje różnych instytucji są ściśle powiązane. Gdzie więcej oddziaływał organu założycielskiego i zrzeczenia, tam większy wpływ ministerstw i urzędów centralnych  $/r=0,400/$ , więcej ingerencji instancji partyjnych  $/r=0,377/$  i władz terenowych  $/r=0,330/$ . Im większy wpływ władz terenowych, tym częściej dyrektor kontaktuje się ze swoim organem założycielskim  $/r=0,150/$ , zrzeczeniem  $/r=0,143/$ , częściej przeprowadza rozmowy w NBP  $/r=0,161/$ , bywa na naradach w zrzeczeniu  $/r=0,109/$ . Podobne zależności występują pomiędzy kontaktami osobistymi dyrektora a częstością oddziaływań ze strony ministerstw i urzędów centralnych. Dyrektorzy mający zwyczaj kontaktowania się z określoną instytucją częściej niż inni utrzymują stosunki z większą liczbą instytucji. Inaczej mówiąc, gdy przedsiębiorstwo jest przedmiotem zainteresowania jednej z nich, wchodzi zarazem w pole zainteresowania pozostałych.

Częstość wpływu na działalność przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od jego wielkości i miejsca lokalizacji. W większych przedsiębiorstwach stwierdzono więcej władczych wkroczeń ze strony ministerstw funkcjonalnych i urzędów centralnych  $/r=0,213/$  oraz innych elementów otoczenia  $/r=0,222/$  z wyjątkiem organu założycielskiego, zrzeczenia i władz terenowych. Wpływ organu założycielskiego i zrzeczenia wzrasta w przypadku, gdy przedsiębiorstwo jest zlokalizowane w większej miejscowości  $/r=0,105/$ .

Zewnętrzne wpływy i kontakty nawiązywane przez dyrektora są w znacznym stopniu uwarunkowane sytuacją przedsiębiorstwa. Organ założycielski częściej ingerował w działalność tych zakładów, które więcej eksportują z wynikiem ujemnym  $/r=0,124/$ , oraz tych, które wcale nie eksportowały  $/r=0,094/$ , rzadziej w przypadku zakładów w większym stopniu finansujących swój import ze środków ROD-u  $/r=0,175/$ . Mniejszy wpływ organu założycielskiego i zrzeczenia zanotowano w przemyśle elektromaszynowym  $/r=0,116/$ . Natomiast zainteresowanie władz terenowych budziły częściej zakłady należące do przemysłu spożywczego  $/r=0,139/$ . W częstszych kontaktach z władzami terenowymi pozostawali dyrektorzy zakładów produkujących towary objęte reglamentacją  $/r=0,201/$ .

Na funkcjonowanie przedsiębiorstwa wpływają w istotny sposób również kontakty zewnętrzne dyrektora. Zakłady, których dyrektorzy częściej kontaktowali się z organem założycielskim i zrzeczeniem, osiągnęły w 1984 r. większą od średniej płacę na stanowiskach robotniczych  $/r=0,940/$  i większą wydajność pracy  $/r=0,127/$ . Większa wydajność pracy występuje /ma miejsce/ w przedsiębiorstwach, których dyrektorzy mają częstsze kontakty z instytucjami centralnymi. Te zakłady, na które częściej oddziaływały w sposób niewładczy władze terenowe, miały w roku 1984 większą wydajność  $/r=0,459/$ , rzadziej osiągały środki na podwyżkę płac w roku 1985 dzięki wzrostowi produkcji  $/r=0,102/$ , miały większe zdolności inwestycyjne  $/r=0,149/$ .

Na częstość zewnętrznych oddziaływań na działalność przedsiębiorstwa wywierają też pewien wpływ dotychczasowe nawyki, kontakty i doświadczenia dyrektorów. W przedsiębiorstwach kierowanych przez dyrektorów starszych wiekiem jest więcej władczych wkroczeń organu założycielskiego i zrzeczenia  $/r=0,093/$ .

## 2. Kierunki wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo

Kolejnym etapem w badaniu stosunków łączących przedsiębiorstwo z jego otoczeniem jest wskazanie dziedzin, na których poszczególne instytucje i organizacje koncentrują swe wpływy /tab.3/.

Jak wynika z tabeli 3, Rada Ministrów interesuje się przede wszystkim planowaniem /48,3% wskazań/ i inwestycjami /37,6%, Komisja Planowania przy RM - planowaniem /77,7% i inwestycjami /38,9%. Ministerstwa funkcjonalne zajmują się głównie płacami /69,2% wskazań/, w mniejszym stopniu zaopatrzeniem /39,1% oraz eksportem i importem /34,7%. NBP koncentruje się na inwestycjach /72,5%, płacach /48,6% i planowaniu /41,8%. Biuro zrzeczenia kieruje swoje zainteresowanie na zaopatrzenie /52,7%, strukturę produkcji /46,4% oraz planowanie /38,9%. Organ założycielski skupia się na planowaniu /51,4%, strukturze produkcji /56,7% oraz płacach /37,1% i zaopatrzeniu /36,3%. Władze terenowe interesują inwestycje /45,7%, planowanie /42,2% oraz płace /39,9%, komitet wojewódzki PZPR - głównie płace /65,1% oraz planowanie /35,2%.

Tabela 3. Wpływ otoczenia gospodarczo-politycznego w poszczególnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa

Typ instytucji lub organizacji	w procentach							
	Planowanie	Struktura produkcji	Płace	Inwestycje	Eksport, import	Zaopatrzenie	Ceny	Zbyt
Rada Ministrów	48,3	13,6	29,6	37,6	28,5	15,2	17,4	3,3
Komisja Planowania przy RM	77,7	26,5	11,8	38,9	21,6	15,6	4,8	4,2
Ministerstwa funkcjonalne	14,9	13,2	69,2	25,0	34,7	39,1	26,0	8,1
NBP	41,8	12,7	48,6	72,5	9,2	13,2	13,3	13,9
Zrzeszenie	38,9	46,4	18,7	23,1	28,0	52,7	5,1	15,6
Organ założycielski	51,4	56,7	37,1	30,2	32,6	36,3	6,6	12,3
Władze terenowe	42,2	25,5	39,9	45,7	7,9	15,4	10,4	16,3
KW PZPR	35,2	24,8	65,1	21,3	31,6	11,6	18,9	10,6
Uwaga - Suma wskazań przekracza 100%, gdyż respondent mógł wymienić trzy dziedziny zainteresowania danej instytucji.								

W poszczególnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa największy wpływ mają:

1/ planowanie - Komisja Planowania przy RM /77,7% wskazań/, organ założycielski /51,4%/, Rada Ministrów /48,3%/, władze terenowe /42,2%/, NBP /41,8%/, zrzeszenie /38,9%/, komitet wojewódzki PZPR /35,2%/;

2/ struktura produkcji - organ założycielski /56,7% i zrzeszenie /46,4%/;

3/ płace - ministerstwa funkcjonalne /69,2%/, komitet wojewódzki PZPR /65,1%/, NBP /48,6%/, władze terenowe /39,9% i organ założycielski /37,1%/;

4/ inwestycje - NBP /72,5%/, władze terenowe /45,7% oraz Komisja Planowania /38,9% i Rada Ministrów /37,6%/;

5/ eksport i import - ministerstwa funkcjonalne /34,7%/;

6/ zaopatrzenie - zrzeczenia /52,7%/, ministerstwa funkcjonalne /39,1%/ oraz organ założycielski /36,3%/.

Wymienione instytucje na ogół nie interesują się zbytem i cenami wyrobów sprzedawanych i nabywanych przez przedsiębiorstwo oraz jego eksportem i importem.

Stopień koncentracji zainteresowania na poszczególnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa jest zróżnicowany. Planowaniem interesuje się 7 instytucji, płacami - 5, inwestycjami - 4, natomiast strukturą produkcji przedsiębiorstwa - 2, jego zaopatrzeniem tylko 1.

### 3. Ewolucja zewnętrznych oddziaływań na przedsiębiorstwo

Istotnym celem badawczym było stwierdzenie, czy układ stosunków pomiędzy przedsiębiorstwem a jego zewnętrznymi partnerami ma charakter trwały, czy też ulega pewnym przemianom w czasie. Z analizy opinii dyrektorów wynika, że w okresie ostatnich 3 lat zauważyli oni określoną dynamikę oddziaływań instytucji zewnętrznych /tab.4/.

Tabela 4. Zmiany w częstości oddziaływania instytucji zewnętrznych na przedsiębiorstwo w ciągu ostatnich trzech lat

w procentach

Formy oddziaływania	Częstość występowania form		
	wzrosła	bez zmian	zmałała
Władcze wkroczenia	15,6	29,0	54,5
Kontrole	56,7	28,6	14,5
Zalecenia, wytyczne	40,0	33,0	26,8
Prośby, kontakty nieformalne	36,3	44,8	18,2
Negocjacje	43,3	39,8	15,6

Większość dyrektorów stwierdza, że wzrosła liczba kontroli /56,7%/, zmałała natomiast liczba władczych wkroczeń. Częstość występowania pozostałych form kontaktów w zasadzie się nie zmieniła. Bardzo rzadko mówiono, że jest ich mniej. Za ledwie co czwarty dyrektor zauważa zmniejszenie się liczby udzielanych mu zaleceń, co piąty - prośb, z którymi się do niego zwracano, co szósty - ofert, negocjacji. W opinii dyrektorów rzadziej coś się przed-

siębiorstwom nakazuje, częściej za to się je kontroluje, zaleca, prosi czy próbuje z nimi negocjować.

Podane formy oddziaływania na przedsiębiorstwo można podzielić na dwie grupy. Na pierwszą z nich, związaną z pełnieniem funkcji zwierzchnich nad przedsiębiorstwem przez organy wyższe, składają się: wkroczenia władcze, zalecenia i wytyczne oraz kontrole. Drugą grupę tworzą próśby i nieformalne kontakty oraz negocjacje, które są wyrazem partnerskich stosunków z przedsiębiorstwem.

Jeśli uwzględnimy taki podział form oddziaływania, to okazuje się, że wśród dyrektorów dominuje przekonanie, że zwiększyła się liczba kontaktów z otoczeniem polityczno-gospodarczym. W przypadku nakazów, zaleceń, wytycznych, kontroli pogląd ten podziela średnio 37,4% dyrektorów, nie dostrzega zmian - 30,2%, na zmniejszenie wskazuje 31,9%. Opinię, że częstość kontaktów w formie negocjacji i próśb kierowanych do przedsiębiorstwa wzrosła, wyraziło średnio 39,8% dyrektorów, pogląd, że nie uległa ona zmianie - 42,3%, że zmalała - 16,9%. W sumie bardziej wzrosło znaczenie negocjacji i oddziaływań nieformalnych niż form związanych z realizacją zasady zwierzchnictwa nad przedsiębiorstwem.

Przekonanie o wzroście lub zmniejszeniu częstości występowania różnych form kontaktów jest silnie uzależnione od częstości oddziaływania na przedsiębiorstwo instytucji nadrzędnych w ciągu ostatniego roku. O zmniejszeniu się liczby nakazów, zaleceń i kontroli mówią dyrektorzy tych przedsiębiorstw, w których w ciągu ubiegłego roku było mniej ingerencji ze strony ministerstw funkcjonalnych i urzędu do Spraw Cen czy Urzędu Gospodarki Materiałowej / $r=0,128/$ , Rady Ministrów i Komisji Planowania przy RM / $r=0,098/$ <sup>3</sup> oraz władz terenowych / $r=0,123/$ . Dyrektorzy odczuwający wzrost liczby nakazów, zaleceń i kontroli częściej twierdzą, że w ciągu ostatnich 4 lat nastąpiło ograniczenie swobody działania dyrektora wewnątrz zakładu / $r=0,152/$ . O wzroście częstości negocjacji, próśb i kontaktów nieformalnych są przekonani dyrektorzy przedsiębiorstw, w których w ciągu ostatniego roku było więcej kontrolnych oddziaływań ze strony zrzeszenia i organu założycielskiego / $r=0,113/$ , ministerstw funkcjonalnych oraz Urzędu do Spraw Cen i Urzędu Gospodarki Materiałowej / $r=0,093/$ , Rady Ministrów i Komisji Planowania przy RM / $r=0,094/$ , organów partyjnych różnych szczebli / $r=0,175/$ , władz terenowych / $r=0,184/$ . Oni też częściej wymieniają ministerstwa funkcjonalne, NBP, Urząd

---

<sup>3</sup> Wartości graniczne współczynników korelacji na poziomie istotności: 0,05-0,092; 0,01-0,119; 0,001-0,153.

do Spraw Cen / $r=0,095$ /, Radę Ministrów i Komisję Planowania / $r=0,101$ / jako instytucje, które wspierają dyrektora w trudnych sytuacjach. Te przedsiębiorstwa mają większą wartość sprzedaży / $r=0,098$ /. Częstość występowania negocjacji i kontaktów nieformalnych jest silnie determinowana sytuacją wewnętrzną przedsiębiorstwa. Jest ich więcej w tych przedsiębiorstwach, w których pełne wykorzystanie mocy produkcyjnych jest ograniczone niedoborem w zakresie maszyn i urządzeń, zaopatrzenia krajowego, środków na import zaopatrzeniowy / $r=0,110$ /, siły roboczej oraz środków na wzrost płac / $r=0,108$ /, a także w tych, w których otrzymuje się mniej ulg i dotacji / $r=0,115$ / i mniejsza część produkcji jest objęta cenami urzędowymi / $r=0,099$ /.

Nieco inny aspekt problemu kontaktów dyrektorów z otoczeniem zewnętrznym ukazuje analiza ich osobistych kontaktów - przy okazji narad lub spotkań indywidualnych - z wysokiej rangi przedstawicielami instytucji i organizacji zewnętrznych /tab.5/.

Tabela 5. Kontakty osobiste dyrektora

Partner	w procentach	
	Forma kontaktu	
	narady	rozmowy indywidualne
Władze terenowe	82,2	85,9
Organ założycielski	80,9	85,0
Komitet wojewódzki	79,1	78,8
Biuro zrzeszenia	79,1	80,2
Narodowy Bank Polski	27,9	72,6
Ministerstwa funkcjonalne	25,3	47,9
Urzędy centralne	20,2	29,6
Komisja Planowania przy RM	12,7	28,4

Z porównań intensywności występowania obydwu form kontaktów wynika, że większe znaczenie mają rozmowy indywidualne. Jedynie w przypadku komitetu wojewódzkiego PZPR bardziej sformalizowane kontakty odgrywają minimalnie większą rolę. Najwięcej kontaktów formalnych i nieformalnych łączy dyrektorów z władzami terenowymi, organem założycielskim, komitetem wojewódzkim

PZPR i biurem zrzeszenia. Znamienne jest, że w przypadku pozostałych instytucji znacznie bardziej intensywne są stosunki o charakterze bezpośrednim, indywidualnym. Szczególnie wyraźnie występuje to w kontaktach dyrektorów z reprezentantami NBP.

Wskazane prawidłowości znajdują potwierdzenie w dokonanej przez dyrektorów ocenie zachowań swoich zewnętrznych partnerów w przypadku trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacji.

W trudnych sytuacjach gospodarczych wspierają dyrektora: organ założycielski /według 69% respondentów/, oddział regionalny NBP /24,2%, zrzeszenie /21,1%, komitet wojewódzki PZPR /10,8%, władze terenowe /10,8%. Natomiast w rozwiązywaniu trudności o charakterze społeczno-politycznym dyrektor może liczyć na pomoc: komitetu wojewódzkiego PZPR /66,3%, komitetu miejskiego /dzielnicowego/ PZPR /63,5% oraz władz terenowych /11,2%.

Instytucjami, które zdaniem badanych w sposób istotny utrudniają działalność dyrektora, są: oddział regionalny NBP /13%, Izba Skarbowa /10,5%, Ministerstwo Finansów /10,1%, Urząd do Spraw Cen /8,3%, Ministerstwo Pracy, Płac i Spraw Socjalnych /6,1%.

Jak widać, kontrowersje w ocenie pojawiły się jedynie w przypadku regionalnego oddziału NBP, który przez jednych dyrektorów jest traktowany jako sojusznik, przez drugich zaś - jako przeciwnik.

#### 4. Preferowane postawy dyrektorów

Analizie poddano opinie dyrektorów o kryteriach ocen stosowanych wobec nich przez instancje partyjne i organ założycielski /w 97% przypadków - ministerstwo branżowe/. Podjęto próbę rekonstrukcji wzorów postaw dyrektorów zgodnych z oczekiwaniami instytucjonalno-organizacyjnego otoczenia przedsiębiorstwa.

Przyjęto następujące założenie: w przypadku oceniania przez komitet wojewódzki PZPR istotne znaczenie ma ogólna postawa polityczna dyrektora oraz stosowane zasady współdziałania z instancjami partyjnymi w rozwiązywaniu społeczno-politycznych problemów przedsiębiorstwa; model oceny dyrektora przez organ założycielski obejmuje przede wszystkim różne aspekty gospodarczego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Preferencje wojewódzkiej instancji partyjnej

Według dyrektorów najważniejszym i niepodważalnym kryterium ich oceny przez wojewódzkie instancje partyjne jest utrzymanie spokoju społecznego w zakładzie - niedopuszczanie do zakłóceń porządku, strajków itp. wśród załogi /tab.6/. Nieco rzadziej badani wskazują na oczekiwanie od dyrektorów lojalności i dyspozycyjności w stosunku do wojewódzkich instancji partyjnych oraz uwzględniania opinii zakładowych organów społeczno-politycznych /kolektyw, rada pracownicza, organizacja partyjna/ w procesach decyzyjnych. Tak więc organizacja partyjna jest postrzegana jako taka, która sprawuje ogólną władzę polityczną nad zakładem i uczestniczy w jej dystrybucji w obrębie zakładu. Mniejsze znaczenie - w opinii badanych - mają szczegółowe kryteria oceny: bieżące informowanie o sytuacji w przedsiębiorstwie, konsultowanie ważniejszych decyzji z wojewódzką instancją partyjną i posłuszeństwo wobec niej oraz stały wzrost płac w przedsiębiorstwie.

Tabela 6. Kryteria oceny dyrektora przez komitet wojewódzki PZPR

Zasady postępowania dyrektora	Średnia punktów /skala 1-10/
Niedopuszczanie do zakłóceń porządku, strajków itp. na terenie zakładu	8,9
Lojalność	7,6
Podejmowanie decyzji w uzgodnieniu z kolektywem zakładowym	7,6
Priorytetowe traktowanie rekomendacji partyjnej przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych	7,2
Dyspozycyjność	7,0
Bezkonfliktowe współdziałanie z radą pracowniczą	6,8
Bieżące informowanie o sytuacji przedsiębiorstwa	5,7
Konsultowanie ważniejszych decyzji z komitetem wojewódzkim PZPR	5,5
Posłuszeństwo	5,5
Stały wzrost płac w przedsiębiorstwie	5,4

Na podstawie analizy czynnikowej można wyróżnić dwa modele postępowania dyrektorów preferowane przez wojewódzkie instancje partyjne. Na pierwszy składa się przestrzeganie takich zasad, jak: niedopuszczanie do zakłóceń

porządku w zakładzie, bezkonfliktowe współdziałanie z radą pracowniczą, stały wzrost płac w przedsiębiorstwie oraz lojalność, posłuszeństwo i dyspozycyjność. Nazwijmy ją postawą "zaufania". Ten typ czynników oceny przedstawia nam obraz dyrektora, który nie dopuszcza do destabilizacji nastrojów społecznych w zakładzie, jest lojalny w stosunku do nadrzędnej instancji partyjnej, dba o sferę socjalną załogi i zabiega o dobrą współpracę z radą pracowniczą.

Drugi model działania dyrektora można określić jako postawę "gorliwości". Zawiera ona takie zasady postępowania, jak: bieżące informowanie o sytuacji w przedsiębiorstwie, priorytetowe traktowanie rekomendacji organizacji partyjnej przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych, podejmowanie decyzji w uzgodnieniu z kolektywem zakładu oraz ich konsultowanie z nadrzędną instancją partyjną. Mamy tu do czynienia z typem postawy dyrektora, który swoje działania zarówno w zakładzie, jak i poza nim opiera na przestrzeganiu politycznych reguł gry, a swój autorytet buduje na ciągłym kontakcie z organizacjami partyjnymi różnego szczebla.

Stwierdzono, że opinie dyrektorów są zróżnicowane w zależności od ich cech osobistych oraz typu kierowanych przez nich zakładów pracy. Występuje dość wyraźny podział wiekowy. Dyrektorzy młodsi wiekiem, o krótszym stażu pracy i od niedawna na obecnym stanowisku częściej uważają, że w ocenie jest preferowana postawa "zaufania"  $r=0,121$ , natomiast dłużej zajmujący obecne stanowisko i o dłuższym stażu pracy w ogóle - postawa "gorliwości".

Postawa "zaufania" częściej jest wskazywana przez dyrektorów o wykształceniu technicznym  $r=0,115$ , kierujących zakładami, w których w latach 1982-1983 były względnie niskie płace na stanowiskach robotniczych  $r=0,103$ . Na postawę "gorliwości" częściej wskazują dyrektorzy mniejszych zakładów  $r=0,119$ , w których w okresie 1982-1983 częściej zdarzały się strajki  $r=0,106$ . Dyrektorzy ci uznają niedobór środków na płace w swoim przedsiębiorstwie za główny czynnik ograniczający jego zdolności produkcyjne  $r=0,124$ .

Dodatkową informacją na temat kryteriów oceny dyrektorów są odpowiedzi na pytanie o działania mogące spowodować utratę zaufania wojewódzkiej instancji partyjnej. Okazało się, że niemal równą liczbę wyborów uzyskały dwa kryteria oceny: ogólne wyniki gospodarcze przedsiębiorstwa i postawa polityczna dyrektora /tab.7/.

Tabela 7. Przyczyny utraty zaufania ze strony komitetu wojewódzkiego PZPR  
w procentach

Typ i charakter działania /postawy/ dyrektora	Wskazania
Złe wyniki gospodarcze /złe wyniki produkcyjne, błędne decyzje gospodarcze, działania niegospodarcze itp./	21,0
Nielojalność dyrektora /brak posłuszeństwa i dyspozycyjności, krytycyzm wobec komitetu wojewódzkiego PZPR i wyższych szczebli, zła współpraca z nadrzędną instancją partyjną itp./	19,6
Działania sprzeczne z linią partii	11,9
Zła współpraca z organizacjami społeczno-politycznymi w zakładzie	11,8
Zła atmosfera społeczno-polityczna w zakładzie /strajki, niezadowolenie itp./	10,7
Cechy osobiste dyrektora /niewłaściwa postawa polityczna, nadużywanie stanowiska, pijaństwo itp./	5,5
Brak danych	19,5

Preferencje organu założycielskiego

Analizie poddano również kryteria oceny dyrektora stosowane przez organ założycielski /tab.8/. W tym przypadku współwystępowanie kryteriów gospodarczych i politycznych jest wyraźnie widoczne. Na sześciu pierwszych miejscach, ze średnią powyżej 7 punktów, znalazły się trzy oceny dotyczące efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa i trzy charakteryzujące postawę polityczną dyrektora.

W wyniku analizy czynnikowej można wyróżnić cztery grupy ocen. Pierwszą łączą oceny gospodarcze /poprawa wyników produkcyjnych i wzrost wydajności pracy/ z politycznymi /stabilizacja sytuacji społeczno-politycznej w zakładzie i bezkonfliktowe współdziałanie z radą pracowniczą/. Jest to postawa "tradycyjna". Zakłada ona poprawę wyników gospodarczych przedsiębiorstwa i stabilizacyjną politykę społeczną w zakładzie. Drugi typ działania wyznaczają kryteria czysto gospodarcze, jak: ograniczenie importu, efektywna realizacja inwestycji własnych i centralnych, zmniejszenie zużycia energii, wzrost eksportu oraz zaspokojenie popytu na wyroby przedsiębiorstwa. Przy ich zastosowaniu organ założycielski może oceniać pracę dyrektora na podstawie konkretnych efektów /wskaźników/ działalności przedsiębiorstwa. Ten zes-

Tabela 8. Kryteria oceny dyrektora przez organ założycielski

Zasady postępowania dyrektora	Średnia punktów /skala 1-10/
Poprawa wyników produkcyjnych przedsiębiorstwa	8,6
Stabilizacja sytuacji społeczno-politycznej w zakładzie	7,9
Wzrost wydajności pracy	7,9
Podjęcie produkcji zgodnej z wytycznymi organu założycielskiego	7,5
Dyspozycyjność	7,3
Lojalność	7,1
Wzrost eksportu do II obszaru	6,9
Bezkonfliktowe współdziałanie z radą pracowniczą	6,8
Zaspokojenie popytu na wyroby przedsiębiorstwa	6,7
Efektywna realizacja inwestycji własnych przedsiębiorstwa	6,6
Zmniejszenie zużycia energii	6,1
Wzrost eksportu do I obszaru	5,9
Posłuszeństwo	5,9
Ograniczenie importu	5,8
Efektywna realizacja inwestycji centralnych	5,8
Hamowanie wzrostu cen	5,0
Hamowanie wzrostu płac	5,0

pół kryteriów można określić jako postawę "wąskiego pragmatyzmu". Na trzeci typ działania składają się tylko dwie zasady o zbliżonym charakterze - hamowanie wzrostu płac i cen. Jest to postawa "antyinflacyjna", ponieważ zwraca uwagę na zdolność dyrektora do zachowania relacji cen i płac. Sposób postępowania polegający na przestrzeganiu takich zasad, jak lojalność, posłuszeństwo i dyspozycyjność można określić jako "postawę zaufania".

Stosunkowo najwyżej badani oceniają postawę "tradycyjną" /78 punktów/, następnie postawę "zaufania" /68 punktów/, "wąskiego pragmatyzmu" /63 punkty/, "antyinflacyjną" /50 punktów/ - na skali 1-100.

Opinie dyrektorów są w tym przypadku również zróżnicowane w zależności od ich cech osobistych i kierowanych przez nich zakładów. Na preferowanie postawy tradycyjnej częściej wskazują dyrektorzy o dłuższym stażu pracy w ogóle / $r=0,130$ / i na obecnym stanowisku / $r=0,102$ /. Kierują oni zakładami, w których stosunkowo wysoki odsetek załogi należy do związków zawodowych / $r=0,117$ / oraz w których płace są wyższe w porównaniu z innymi zakładami w regionie / $r=0,109$ /. Dyrektorzy tych zakładów uważają, że głównym czynnikiem ograniczającym możliwości produkcyjne ich przedsiębiorstw jest niedobór maszyn i urządzeń / $r=0,137$ /. Postawie "wąskiego pragmatyzmu" przyznają relatywnie wyższą rangę dyrektorzy tych zakładów, w których: stosunkowo mały odsetek załogi należy do partii / $r=0,107$ /, wprowadzono obowiązkowe pośrednictwo pracy / $r=0,112$ /, w latach 1982-1983 były niższe płace na stanowiskach robotniczych / $r=0,130$ /. Postawa "antyinflacyjna" jest stosunkowo częściej bliższa dyrektorom zakładów zlokalizowanych w większych miastach / $r=0,167$ /, w których w okresie 1982-1983 zdarzały się strajki. Za postawę "zaufania" opowiadają się przede wszystkim dyrektorzy starsi wiekiem / $r=0,111$ /, kierujący zakładami o względnie niskim odsetku załogi w PZPR / $r=0,108$ /.

Młodszy wiekiem dyrektorzy przywiązują większą wagę do kryteriów "tradycyjnych" i "pragmatycznych", podkreślając jednocześnie konieczność stabilizacji sytuacji społeczno-politycznej w zakładzie. Starsi wiekiem i stażem dyrektorzy orientują się z kolei na takie cechy postawy dyrektora, jak lojalność i dyspozycyjność wobec komitetu wojewódzkiego PZPR i organu założycielskiego, na przestrzeganie politycznych reguł decydowania w zakładzie oraz na konieczność stałej konsultacji decyzji z organami politycznymi.

Wnioski

1. Najważniejszy element otoczenia przedsiębiorstwa w układzie gospodarczym to organ założycielski, natomiast w układzie politycznym instancje partyjne oraz władze lokalne.

2. Stopień zainteresowania instytucji polityczno-gospodarczych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa zależy od jego wielkości, lokalizacji oraz od aktywności i postawy dyrektora przedsiębiorstwa.

3. Poszczególne sfery działalności przedsiębiorstwa są w różnym stopniu poddane wpływom zewnętrznym. Charakterystyczne jest, że planowaniem, płacami i inwestycjami interesuje się kilka instytucji, natomiast strukturą produkcji, zaopatrzeniem, zbytem, cenami, eksportem i importem - najwyżej 1-2 instytucji.

4. Dyrektorzy stwierdzają, że w ostatnich 3 latach wzrosła liczba kontroli, zmalała zaś liczba władczych wkroczeń. Mniej znaczące zmiany nastąpiły w takich formach kontaktów, jak zalecenia, prośby czy negocjacje.

5. Dyrektorzy zdają sobie sprawę z oczekiwań, jakie mają wobec nich organ założycielski i instancje partyjne. Do najważniejszych kryteriów oceny dyrektorów badani zaliczają: wyniki gospodarcze przedsiębiorstwa, ustabilizowaną sytuację społeczno-polityczną w kierowanym przez nich zakładzie oraz właściwą postawę polityczną.

6. Zwraca uwagę wysoka średnia wieku dyrektorów /49 lat/. Wskazuje to na niską dynamikę systemu awansu zawodowego: dyrektorem można zostać po 20 latach pracy zawodowej i 13,5-letnim stażu na stanowiskach kierowniczych.

## ANEKS

### Cechy społeczno-demograficzne badanych dyrektorów

Na ankietę odpowiedziało 74,3% dyrektorów badanych przedsiębiorstw, 16,3% zastępców dyrektora ds. ekonomicznych, w pozostałych przypadkach byli to inni zastępcy dyrektora. Wśród badanych dominują zdecydowanie mężczyźni /97,6%/.

Pod względem wieku dyrektorzy są grupą dość jednorodną. Dominują /51,1%/ ludzie w wieku 45-54 lat. Średnia wieku wynosi 49 lat. Procentowy udział respondentów według poszczególnych przedziałów wiekowych obrazuje poniższe zestawienie:

30-35	3,5
36-39	10,3
40-44	18,1
45-49	24,7
50-54	26,4
55-59	13,2
59 lat i więcej	3,5
brak danych	0,4

Zwraca uwagę mały odsetek młodych dyrektorów: zaledwie 3,5% w wieku 30-35 lat, 10,3% - 36-39 lat. Starsi dyrektorzy częściej mieszkają w większych miastach / $r=0,148$ /, mają dłuższy staż pracy na tym stanowisku / $r=0,452$ / i w zakładzie, którym obecnie kierują / $r=0,337$ /.

Charakterystykę pracy i kariery zawodowej badanych ze względu na rok podjęcia pracy i rozpoczęcia jej w obecnym zakładzie, objęcia stanowiska kierowniczego po raz pierwszy i obecnego przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

w procentach

Lata	Podjęcie pracy		Objęcie stanowiska kierowniczego	
	po raz pierwszy	w obecnym zakładzie	po raz pierwszy	w obecnym zakładzie
Do 1945	4,6	-	-	-
1945-1949	7,1	1,0	2,5	0,2
1950-1954	29,7	5,8	6,6	0,6
1955-1959	29,8	11,5	18,5	0,6
1960-1964	15,8	10,6	22,2	2,3
1965-1969	16,3	10,8	19,6	5,6
1970-1974	8,2	17,6	21,0	14,5
1975-1979	1,0 <sup>a/</sup>	23,8	8,2	25,7
1980-1985	-	17,3	1,6 <sup>b/</sup>	52,7 <sup>c/</sup>

a/ Dotyczy okresu 1975-1978. b/ Dotyczy okresu 1980-1982. c/W okresie 1980-1981 - 17,1%.

Niemal wszyscy /97,6%/ dyrektorzy mają wyższe wykształcenie przeważnie uzyskane na studiach dziennych /68,4% ogółu respondentów/ i uzupełnione studiami podyplomowymi /69,5%/ głównie w zakresie organizacji i zarządzania. Absolwenci kierunków technicznych stanowią 59,1% respondentów, innych - 36,5%, osoby z tytułem doktorskim - 2,0%. Studiami zaocznymi częściej legitymowali się dyrektorzy starsi /r=0,270/, częściej też były to kierunki nietechniczne /r=0,137/.

Na podstawie średnich wartości zmiennych można powiedzieć, że respondenci otrzymali stanowisko kierownicze po upływie około 6,5 roku od rozpoczęcia pierwszej pracy /zazwyczaj w połowie lat sześćdziesiątych/ i w 1,5 roku po wstąpieniu do partii. Około 60,3% osób objęło je w latach 1955-1969. Pracę w obecnym zakładzie dyrektorzy rozpoczynali na ogół już na stanowisku kierowniczym /41,4%/. Ich staż na stanowisku kierowniczym jest na ogół dłuższy niż w obecnym zakładzie pracy.

Staż pracy w obecnym przedsiębiorstwie zależy od kilku czynników. Dłuższy staż mają dyrektorzy zakładów: wyższej kategorii /r=0,116/, o

większym znaczeniu w swoim zrzeszeniu  $r=0,093$ ), należących do branży elektromaszynowej  $r=0,138$ /. Dyrektorzy o krótszym stażu w obecnym zakładzie częściej przed awansem pracowali poza przedsiębiorstwem  $r=0,324$ /, poza branżą  $r=0,192$ /. Krótszy staż dyrektora w danym zakładzie wiąże się z niższą wydajnością pracy załogi  $r=0,100$ /.

Obecne stanowisko przeciętny dyrektor zajmuje około 7 lat. Spośród badanych 25,7% objęło je w latach 1975-1979, 17,1% - 1980-1981, 35,6% po roku 1981. Działo się to na ogół po 8 latach od podjęcia pracy w obecnym zakładzie, po 13,5 latach pracy na stanowisku kierowniczym i w 20 lat po rozpoczęciu pracy zawodowej. Długiej drodze dojścia do obecnego stanowiska towarzyszy krótki okres jego zajmowania. Staż pracy na stanowisku dyrektora zależy od branży - jest on dłuższy w przemyśle lekkim  $r=0,118$ /. W tych zakładach, gdzie jest większy odsetek kobiet, dyrektorzy dłużej zachowują swoje stanowiska  $r=0,121$ /.

Przed objęciem obecnego stanowiska 60,2% dyrektorów pracowało w obecnym zakładzie pracy, 39,6% przyszło z zewnątrz/~~najczęściej~~ z innego przedsiębiorstwa - 82,4%, rzadziej z aparatu organizacji społeczno-politycznych - 6,2%/ W pierwszym przypadku był to awans ze stanowiska dyrektora technicznego /głównego inżyniera, szefa produkcji/ - 46,5% wskazań, dyrektora ds. handlowych lub dyrektora ds. ekonomicznych - 11,1%. W 91,4% było to stanowisko w obrębie ścisłego kierownictwa zakładu pracy. W drugim przypadku badani /83,2%/ zajmowali poprzednio stanowiska w ścisłym kierownictwie przedsiębiorstwa: zastępcy dyrektora ds. technicznych /24,6%/, dyrektora naczelnego /21,8%/, zastępcy dyrektora ds. ekonomicznych czy handlowych /11,2%/ lub inne dyrektorskie /25,6%/.

Objęcie stanowiska dyrektora przez osobę spoza przedsiębiorstwa częściej zdarzało się przed kilku laty niż obecnie  $r=0,170$ /. Tacy dyrektorzy częściej niż inni pracowali poza obecną branżą  $r=0,149$ /, wcześniej wstępowali do partii  $r=0,121$ / i częściej w przeszłości pełnili funkcje partyjne  $r=0,137$ /.

Niektórzy dyrektorzy /53,4%/ w trakcie swojej kariery zawodowej pracowali poza obecną branżą, zdobywali wykształcenie zaocznie  $r=0,241$ /, w przeszłości pełnili funkcje partyjne  $r=0,138$ / i przed objęciem obecnego stanowiska pracowali w administracji przedsiębiorstwa  $r=0,167$ /. Dyrektorzy, których takie doświadczenia społeczno-zawodowe doprowadziły do obecnego

stanowiska, kierują zakładami o mniejszym znaczeniu  $r=-0,111/$ , znajdującymi się na dalszej pozycji pod względem liczby zatrudnionych w województwie  $r=-0,096/$  i zaliczanymi do niższej kategorii  $r=-0,108/$  przedsiębiorstw.

Standardowy życiorys przeciętnego dyrektora przedstawia się następująco: ma 49 lat, zarabia około 64,5 tys. miesięcznie. Wykształcenie, najczęściej techniczne  $/68,4%/$ , uzyskał na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, awansował na stanowisko kierownicze średniego szczebla w latach 1955-1969  $/60,3%/$ , doświadczenie w kierowaniu przedsiębiorstwem zdobył w latach siedemdziesiątych  $/41,4%/$ . Na obecne stanowisko najczęściej awansował z pozycji zastępcy dyrektora w obecnym  $/57,6%/$  lub innym zakładzie  $/39,6%/$ . Najczęściej jest to jego pierwsze stanowisko dyrektora naczelnego  $/91,5%/$ . Uzyskał je po 20 latach pracy zawodowej, po 13,5 latach zajmowania stanowisk kierowniczych, po 8 latach pracy w obecnym zakładzie. Na obecnym stanowisku jest niezbyt długo - przeciętnie 7 lat  $/35,6%$  dyrektorów przyszło po roku 1981/.

Funkcja dyrektora łączy się na ogół z dużą aktywnością polityczną i społeczną: 96,7% dyrektorów należy do związku zawodowego, 95,4% do partii. Średni staż w partii wynosi 21 lat. Z poniższego zestawienia wynika, że większość badanych  $/51,8%/$  wstąpiła do PZPR w latach sześćdziesiątych:

1948-1949	3,0%
1950-1954	7,4%
1955-1959	12,5%
1960-1964	30,9%
1965-1969	20,9%
1970-1974	12,3%
1975-1979	6,9%
1980-1981	0,4%
Nie należy	4,6%

Aktywność dyrektorów w organizacji partyjnej w przeszłości i obecnie przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

w procentach

Rodzaj funkcji	Dyrektorzy			
	pełniący funkcje		nie pełniący funkcji	
	poprzednio	obecnie	poprzednio	obecnie
Członek KC PZPR	0,7	0,6	-	-
Pracownik aparatu partyjnego	7,1	-	-	-
Członek komitetu wojewódzkiego PZPR	8,8	2,8	-	-
I sekretarz /społeczny/ lub członek egzekutywy	34,1	6,8	-	-
Inne	29,0	20,4	-	-
Ogółem	49,2	33,8	50,8	66,2

Uwaga - Suma odsetków przekracza 100 , gdyż dyrektor mógł pełnić lub pełni kilka funkcji.

W porównaniu z przeszłością aktywność dyrektorów w organizacji partyjnej jest mniejsza, ale nadal znaczna - funkcje pełni obecnie 30,6% dyrektorów. O stopniu ich aktywności decydują poprzednie doświadczenia na tym polu, a także wielkość i położenie przedsiębiorstwa.

Funkcje partyjne częściej pełnią dyrektorzy, którzy pełnili je poprzednio /r=0,395/, mieszkający w mniejszych miejscowościach /r=0,142/, kierujący większymi zakładami /r=0,168/ i o większym znaczeniu dla gospodarki /r=0,094/.

Działalność partyjna nie jest jedyną formą społecznej aktywności dyrektorów. Do sejmu kandydowało 2,4% badanych, do rad narodowych - 10,1%, funkcje radnego pełni obecnie 5,5% - częściej w mniejszych miejscowościach /r=0,120/. Dyrektorzy najczęściej pełnią funkcje w klubach sportowych /26,8%, organizacjach naukowo-technicznych /25,5%, w TPPR, TKKŚ i TWP /22,0%/ oraz w ORMÓ /17,6%. Ich aktywność społeczna najczęściej nie ogranicza się do jednego pola, zależy od poprzednich doświadczeń i wieku. Osoby pełniące funkcje społeczne w klubach sportowych częściej pełnią je w TPPR, TKKŚ, TWP

/r=0,252/ czy w ORMO /r=0,172/, kandydujące do rady narodowej - w TPPR, TKKŚ, TWP /r=0,212/. Osoby, które w przeszłości zajmowały stanowiska partyjne, dziś częściej pełnią funkcje w ORMO /r=0,134/. Starsi częściej działają w TPPR, TKKŚ i TWP /r=0,153/ i w ORMO /r=0,116/. Pewną rolę odgrywa też wielkość, usytuowanie i stan przedsiębiorstwa. Funkcje społeczne w tych towarzystwach częściej pełnią dyrektorzy większych zakładów pracy /r=0,095/, o wyższej sprzedaży /r=0,121/, nie należących do zrzeszenia dobrowolnego /r=0,128/, zlokalizowanych w większych miastach /r=0,131/. Oni też przypisują większe znaczenie uzyskiwaniu ulg i dotacji przez przedsiębiorstwo przy wsparciu instancji partyjnych i kontaktom osobistym /r=0,128/. Częściej jako instytucje utrudniające działalność dyrektora wymieniają NBP, Izbę Skarbową, Urząd do Spraw Cen i Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Pracy, Płacy i Spraw Socjalnych /r=0,103/.

Podobny związek potwierdzają inne zależności. Funkcje w klubie sportowym częściej podejmują dyrektorzy, którzy stwierdzają, że w trudnej sytuacji politycznej mogą liczyć na wsparcie instancji partyjnych /r=0,143/.