



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/67/6/87

WYBRANE MECHANIZMY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁOWEGO W OPINII DYREKTORÓW

Raport z badań

Marzec 1987 r.

Przedstawiamy kolejne opracowanie na temat opinii dyrektorów¹. Tym razem analizujemy ich wypowiedzi w kwestii barier rozwojowych przedsiębiorstw, efektywności swoich decyzji i swobody ich podejmowania, a także własnych zachowań w przypadku utraty zdolności kredytowej przez przedsiębiorstwo.

1. Bariery rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw

Punktem wyjścia analizy było zlokalizowanie tych sfer działalności przedsiębiorstw, w których bariery rozwojowe są - zdaniem dyrektorów - najtrudniejsze do przezwyciężenia.

Przyczyny ograniczenia zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw dyrektorzy upatrują głównie w dziedzinie zaopatrzenia krajowego /55,2% wskazań/, w niedoborach siły roboczej /52,3%/ oraz środków na wzrost płac /48,8%/. Brak niektórych maszyn i urządzeń ma, w ich opinii, umiarkowany /38,4%/ wpływ na hamowanie możliwości rozwojowych ich zakładów. Trudności w ramach układu: import zaopatrzeniowy - brak kredytów obrotowych - zbyt produktów stanowią mniejsze zagrożenie dla dynamiki rozwoju przedsiębiorstw /odpowiednio: 28,2, 15,8 i 5,9%/.

Wymienione kategorie ograniczeń można podzielić na dwie grupy. Pierwsza, obejmująca niedobór środków produkcji /niedobory w zaopatrzeniu krajowym i brak niektórych maszyn i urządzeń/ była wskazywana głównie przez dyrektorów przedsiębiorstw, które należą do zrzeszeń dobrowolnych / $r=0,100$ /. Ich zaopatrzenie jest w małym stopniu gwarantowane rozdzielnikiem / $r=0,132$ /, podobnie jak zbyt ich produktów rzadko jest objęty rozdzielnictwem / $r=0,110$ /. Im słabszą pozycję zajmuje przedsiębiorstwo w danej branży, tym trudniejszy ma dostęp do środków produkcji, szczególnie w sferze zaopatrzenia krajowego. Prawidłowości te dotyczą przedsiębiorstw, które nie zajmują monopolistycznych pozycji w branży². Na sygnalizowane tu trudności zwracali uwagę najczęściej

¹ W raporcie wykorzystano wyniki badania pod hasłem "Dyrektor i jego partnerzy" przeprowadzonego na próbie 455 dyrektorów państwowych przedsiębiorstw przemysłowych, które zatrudniały ponad 500 osób, nie wchodziły ani w skład kombinatów, ani nie posiadały zakładów samobilansujących się /listopad 1985 r./.

² Szczegółowe omówienie procesu monopolizacji zawiera raport "Procesy monopolizacji w ocenie dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych". CBOS, czerwiec 1986 r.

dyrektorzy reprezentujący przemysł elektromaszynowy i drzewno-papierniczy, najrzadziej zaś przedstawiciele przemysłu lekkiego.

Na drugą grupę ograniczeń - niedobory w zatrudnieniu składa się destabilizacja zatrudnienia w zakładzie oraz niedobór środków na wzrost płac. Wskazywali na nią przede wszystkim dyrektorzy przedsiębiorstw o dużym stopniu niezaspokojenia potrzeb dotyczących siły roboczej $r=0,510$ i niskich płacach w latach 1983-1985 $r=0,142$, $r=0,154$, $r=0,161$. Trudna sytuacja społeczna tych przedsiębiorstw częściej niż innych przyczyniała się do uzyskania przez nie ulg i dotacji $r=0,133$. Ich dyrektorzy mówili o wyraźnym ograniczeniu swobody podejmowania decyzji w sprawach swojego zakładu $r=0,154$. Podjęcie przez nich decyzji o podwyżkach płac w ostatnim kwartale 1985 r. było spowodowane dążeniem do stabilizacji stanu zatrudnienia $r=0,557$ oraz presją rady pracowniczej i organizacji społeczno-politycznych działających na terenie zakładu $r=0,327$. Tego rodzaju utrudnienia sygnalizowali zwłaszcza dyrektorzy z przemysłu elektromaszynowego, drzewno-papierniczego i chemicznego. Dla przedstawicieli takich branż, jak paliwowo-energetyczna i spożywcza prawie nie mają one znaczenia.

Brak możliwości zbytu jest ważną barierą rozwoju częściej w opinii dyrektorów tych przedsiębiorstw, które należą do zrzeszeń dobrowolnych $r=0,134$ i zatrudniają więcej kobiet $r=0,153$. Przedsiębiorstwa te częściej niż inne zajmują słabe pozycje w branży, podobnie jak ich główni dostawcy i odbiorcy produktów. Ta kategoria ograniczeń najsilniej była akcentowana przez dyrektorów z przemysłu lekkiego i drzewno-papierniczego.

Z analizy wynika, że ograniczenia zdolności produkcyjnych występują głównie w przedsiębiorstwach słabych, pozostających poza układami monopolistycznymi w branży.

Świadomość istnienia barier rozwojowych na "wejściu", a nie na "wyjściu" przedsiębiorstwa powoduje, że głównym problemem organizacyjnym dyrektora staje się uzyskanie brakujących środków produkcji i stabilizacja stanu zatrudnienia. Jednym ze sposobów przezwyciężania tego typu trudności może być koncentracja produkcji, zaopatrzenia i zbytu. W praktyce oznacza to wzmocnienie struktur monopolistycznych, w których producent monopolista jest zaopatrywany przez dostawcę monopolistę i sprzedaje swoje wyroby odbiorcy monopolistom. Dyrektor przedsiębiorstwa uzyskuje w ten spo-

sób pewność zaopatrzenia i zbytu przy ograniczeniu możliwości wyboru dostawcy i odbiorcy produktów. Przedsiębiorstwa pozostające w tego rodzaju układach instytucjonalnych są najbardziej uprzywilejowane płacowo, co stwarza im korzystną perspektywę stabilizacji stanu zatrudnienia.

2. Pozycja decyzyjna dyrektora

Pozycja decyzyjna dyrektora jest rozpatrywana w dwóch aspektach: swobody wykorzystania własnych uprawnień decyzyjnych oraz efektywności swego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Dyrektorzy oceniali zmiany, jakie zaszły w latach 1982-1985 w zakresie swobody wykorzystania swoich uprawnień decyzyjnych w najważniejszych dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dane na ten temat zawiera tabela 1.

Tabela 1

w procentach

Przedmiot decyzji	Autonomia dyrektora		
	wzrosła	nie uległa zmianie	zmniejszyła się
Wielkość funduszu płac	84,8	8,4	6,5
Wielkość produkcji	76,3	16,3	6,9
Przeznaczenie środków z funduszu postępu techniczno-ekonomicznego	73,2	22,6	3,1
Asortyment produkcji	63,1	32,5	3,8
Przeznaczenie środków z ROD przedsiębiorstwa lub zrzeczenia	62,4	24,8	1,7
Taryfikatory płac	60,8	34,5	3,1
Struktura zatrudnienia	57,4	31,9	9,9
Wielkość zatrudnienia	45,9	19,6	34,1
Sposoby wykorzystania kredytów inwestycyjnych	44,8	31,0	14,1
Wybór odbiorcy	37,9	56,3	5,3
Wybór kooperanta	33,1	55,6	8,3
Wybór zagranicznych rynków zbytu	27,4	55,2	5,9
Wybór dostawcy	24,9	63,1	10,8
Wybór kierunków inwestowania z funduszy zewnętrznych	23,6	42,4	22,9

Uwaga - W tabeli nie uwzględniono braku odpowiedzi.

Autonomia decyzyjna dyrektorów najbardziej wzrosła w przypadku wielkości funduszu płac /84,8%/, nieco mniej zaś w przypadku taryfikatorów płac /60,8% przy 34,5% wskazań na brak zmiany w tej dziedzinie/. Zwiększyły się także uprawnienia dyrektorów w zakresie decydowania o wielkości /76,3%/ i asortymencie /63,1%/ produkcji, z tym że na brak zmian w tej ostatniej dziedzinie wskazało 32,5% respondentów. W obydwu zatem przypadkach dyrektorzy w znacznie większym stopniu wykorzystują swoje uprawnienia decyzyjne w kwestiach o charakterze ilościowym /wielkość produkcji, wielkość funduszu płac/ niż jakościowym /asortyment produkcji, taryfikatory płac/. W dziedzinie zatrudnienia zarysowała się odmienna tendencja. Dyrektorzy w większym stopniu mogą decydować o strukturze /57,4%/ niż o wielkości zatrudnienia /45,9%/. W dużym stopniu wzrosła swoboda decydowania dyrektora o przeznaczeniu środków z funduszu postępu techniczno-ekonomicznego /73,2%/ oraz z "rachunku odpisów dewizowych" /62,4%/. Najmniejsze zmiany zaaszły w zakresie swobody decydowania o stosunkach zewnętrznych przedsiębiorstwa, czyli o zaopatrzeniu, zbycie produktów, kooperacji i inwestycjach. W tych dziedzinach zdaniem 55-63% dyrektorów zakres ich wpływu na decyzje nie zmienił się.

Powyższe dane świadczą, że dyrektorzy na ogół w większym stopniu wykorzystują swoje uprawnienia decyzyjne w wewnętrznych dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa /produkcja, płace, zatrudnienie, wykorzystanie środków z funduszu postępu i ROD/ niż w tych, które są określone przez uwarunkowania zewnętrzne /zaopatrzenie, zbycie, kooperacja, inwestycje/.

W rozpatrywanych tu dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa można wyróżnić trzy rodzaje autonomii decyzyjnej dyrektora:

- wewnętrzną /w zakresie wielkości i asortymentu produkcji, wielkości i struktury funduszu płac, wielkości i struktury zatrudnienia,
- zewnętrzną /w zakresie wyboru kooperanta, odbiorcy, dostawcy, zagranicznych rynków zbytu/,
- finansową /w zakresie przeznaczenia środków z odpisów dewizowych, wykorzystania kredytów inwestycyjnych i funduszy zewnętrznych/.

Zwiększenie swojej autonomii wewnętrznej deklarowali dyrektorzy przedsiębiorstw korzystających tylko w niewielkim stopniu z ulg i dotacji /r=0,101/, które mają małe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania zakładu/r=0,101/. Zbyt ich produktów rzadko był objęty rozdzielnictwem /r=0,143/. Dyrektorzy tych przedsiębiorstw twierdzili, że zmalała liczba ingerencji instytucji zewnętrznych w ich pracę /r=0,152/ oraz że mają większy niż poprzednio wpływ na "wewnętrzne" dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa, takie jak planowanie, płace, struktura produkcji i inwestycje /r=0,222/. Sytuacja zatrudnieniowa w danych przedsiębiorstwach była ustabilizowana, gdyż ich dyrektorzy rzadziej podejmowali decyzję o podwyżce w IV kwartale 1985 roku, obawiając się zmniejszenia siły roboczej /r=0,185/. Zwiększenie autonomii wewnętrznej postrzegali szczególnie dyrektorzy przedsiębiorstw z branży mineralnej i metalurgicznej, najrzadziej zaś - z przemysłu paliwowo-energetycznego.

Wyraźny wzrost swojej autonomii zewnętrznej rzadziej sygnalizowali dyrektorzy zakładów należących do zrzeczeń obli-gatoryjnych /r=0,145/ i zbywających swe produkty systemem roz-dzielnictwa /r=0,187/. Uważają oni, że zwiększyli swój wpływ na "zewnętrzne" dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa, takie jak eksport i import, zaopatrzenie, zbyt i ceny /r=0,147/. Dodajmy, że dyrektorzy ci przypisywali stosunkowo małe znacze-nie takim kryteriom ich oceny przez organ założycielski, jak "podjęcie produkcji zgodnej z wytycznymi organu założyciel-skiego" /r=0,146/ i "zaspokojenie popytu na wyroby przedsię-wiorstwa" /r=0,116/. Może to świadczyć, że ci dyrektorzy w swojej działalności w mniejszym stopniu kierują się zewnętrz-nymi wskazaniami organu założycielskiego /ministerstwa/.

Dyrektorzy postrzegający wzrost swojej autonomii finan-sowej reprezentowali przedsiębiorstwa o wyższym niż w innych zakładach poziomie płac /r=0,105/, zlokalizowane w mniejszych miastach. Oni również dostrzegali **zwiększenie** liczby ingeren-cji w ich pracę ze strony organu założycielskiego i zrzeczenia o charakterze władcym /r=0,141/ i niewładcym /r=0,133/ oraz swojego wpływu na "wewnętrzne" /r=0,129/ i "zewnętrzne" /r=0,106/ dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stosunkowo wysoko

/r=0,126/ oceniali ważność tych kryteriów ich oceny przez organ założycielski, które mają charakter czysto gospodarczy i pragmatyczny /wzrost eksportu, zmniejszenie importu, efektywna realizacja inwestycji własnych i centralnych/.

Drugim wyznacznikiem pozycji decyzyjnej dyrektora jest wielkość jego wpływu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Opinie badanych o skuteczności swego działania obrazuje tabela 2.

Tabela 2

w procentach

Dziedziny działalności przedsiębiorstwa	Wielkość wpływu		
	duży	umiarkowany	mały, żaden
Planowanie	88,6	9,2	1,7
Płace	82,2	13,0	4,6
Struktura produkcji	73,6	11,4	13,3
Inwestycje	68,6	20,7	9,9
Eksport i import	52,1	12,5	28,2
Zaopatrzenie	50,3	21,1	27,7
Zbyt	47,7	18,7	31,2
Ceny	35,2	27,5	35,6

Uwaga - W tabeli nie uwzględniono kategorii "trudno powiedzieć" i "brak danych".

Dyrektorzy znacznie wyżej oceniali efektywność swoich decyzji w wewnętrznej niż w zewnętrznej sferze działalności przedsiębiorstwa. Z jednej strony mamy zatem planowanie, płace, produkcję i inwestycje, z drugiej zaś eksport, import, zaopatrzenie, zbyt i ceny. Zachodzi więc znaczna zbieżność między oceną swobody wykorzystania swoich uprawnień decyzyjnych i oceną efektywności własnych decyzji w określonych dziedzinach funkcjonowania zakładu.

Skuteczność swych decyzji najwyżej oceniali dyrektorzy przedsiębiorstw z przemysłu lekkiego i mineralnego, najniżej zaś przedstawiciele branży paliwowo-energetycznej i spożywczej. Pozostaje ona w ścisłym związku z pozycją przedsiębiorstwa w danej branży - im wyższa, tym większa w poczuciu dyrektorów efektywność własnych decyzji.

Poczucie skuteczności własnych decyzji w zakresie struktury produkcji przedsiębiorstwa jest większe wśród dyrektorów przedsiębiorstw, które pozostają w strukturach zrzeszeń dobrowolnych $r=0,302$, charakteryzują się większym udziałem kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych w zakładzie $r=0,200$, mniejszą liczebnością załogi $r=0,157$ oraz niższymi płacami w okresie 1983-1985 $r=0,157$, $r=0,130$ i $r=0,130$. Podobne współczynniki korelacji /w zakresie kierunku i siły związku/ otrzymano w ocenie efektywności decyzji dyrektora w dziedzinie kształtowania płac w przedsiębiorstwie, zaopatrzenia, eksportu i importu oraz zbytu. Charakterystyka tych przedsiębiorstw wskazuje, że częściej niż inne działają one w branżach o małym stopniu monopolizacji. Potwierdza to wcześniej zauważoną zależność, że najwyżej oceniają efektywność swoich decyzji dyrektorzy przedsiębiorstw z przemysłu lekkiego i mineralnego, a więc przemysłów o małym stopniu monopolizacji.

Z analizy pozycji decyzyjnej dyrektora wynika, że większą swobodę wykorzystania swoich uprawnień decyzyjnych i większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa mają reprezentanci przemysłów o mniejszym stopniu monopolizacji, w których ich zakłady zajmują silne pozycje. Zarówno w przypadku oceny autonomii, jak i efektywności decyzji obszary niepewności decyzyjnej dyrektora są zlokalizowane głównie na zewnątrz przedsiębiorstwa.

3. Rola instytucjonalnego otoczenia przedsiębiorstwa w trudnych sytuacjach decyzyjnych

Kolejnym problemem badawczym było ustalenie, które instytucje w otoczeniu przedsiębiorstwa wspierają dyrektora w trudnych sytuacjach gospodarczych lub politycznych, a które utrudniają mu działanie.

Z wypowiedzi dyrektorów wynika, że w trudnych sytuacjach gospodarczych najczęściej pomagają im: organ założycielski /69% wskazań/, regionalny oddział NBP /24,2%/ oraz zrzeszenie, do którego należą ich przedsiębiorstwa /21%/, nieco rzadziej - Komitet Wojewódzki PZPR /10,8%/, władze terenowe /10,8%/ oraz Ministerstwo Pracy, Płac i Spraw Socjalnych /9%/.

Organ założycielski jest instytucją wspierającą dla dyrektorów przedsiębiorstw nie należących do zrzeszeń obligatoryjnych, Komitet Wojewódzki PZPR - dla dyrektorów małych przedsiębiorstw nie objętych zrzeszeniami obligatoryjnymi i zlokalizowanych w małych miastach. Władze terenowe z kolei są instytucją sojuszniczą dla dyrektorów przedsiębiorstw największych, usytuowanych w zrzeszeniach obligatoryjnych i w wielkich miastach. Zależności te wskazują na monopolistyczne pozycje tych zakładów. Można zatem powiedzieć, że monopolisci mają mocne oparcie w lokalnej strukturze władzy. Analiza nie wykazała natomiast, dla jakiego typu przedsiębiorstw instytucją wspierającą jest regionalny oddział NBP.

Wśród instytucji utrudniających życie dyrektorowi wymieniano przede wszystkim regionalny oddział NBP /13%/, Izbę Skarbową /10,5%/ oraz Ministerstwo Finansów /10,1%/. Bariery instytucjonalne występują zatem głównie w kwestiach finansowych. Nicco rządziej wskazywano na: Urząd Gospodarki Materiałowej /8,4%/ i Ministerstwo Pracy, Płac i Spraw Socjalnych /6,1%/.

Regionalny oddział NBP jest postrzegany z jednej strony jako główna instytucja utrudniająca działanie dyrektora, z drugiej zaś jako jeden z najważniejszych jego sojuszników w trudnych sytuacjach gospodarczych. W zależności od stopnia realizacji planu produkcyjnego przez dany zakład oddział NBP może bowiem kontynuować jego kredytowanie, zmniejszyć je czy nawet cofnąć.

Badani dyrektorzy wypowiedzieli się również w kwestii, które instytucje mogą ich wspomagać w trudnych sytuacjach politycznych. Na pierwszym miejscu znalazły się władze partyjne - 66,3% dyrektorów wskazało na Komitet Wojewódzki PZPR, 63,5% na Komitet Miejski /Dzielnicowy/ PZPR. Tylko 11,2% respondentów wymieniło władze terenowe, co świadczy, że w tym kontekście odgrywają one rolę marginalną.

Dodatkowych informacji na temat roli instytucjonalnego otoczenia w trudnych sytuacjach decyzyjnych dostarcza analiza przewidywanych sposobów działania dyrektorów w następującej sytuacji: "Bank stwierdza, że przedsiębiorstwu grozi utrata zdolności kredytowej, jeżeli w najbliższym czasie nie zostaną

dokonane zasadnicze zmiany w sposobie gospodarowania. Ograniczenia materialne, płacowe i zatrudnieniowe uniemożliwiają jednak przedsiębiorstwu dokonanie zmian bez pomocy z zewnątrz. Jakie działania powinien podjąć w tej sytuacji dyrektor, aby uzyskać pomoc od: 1/ organu założycielskiego, 2/ banku, 3/ Ministerstwa Finansów, 4/ Komitetu Wojewódzkiego PZPR?"

Na podstawie wypowiedzi dyrektorów można wyróżnić trzy rodzaje taktyk, które w takiej sytuacji mogą być przez nich stosowane wobec wszystkich wyżej wymienionych instytucji.

Taktyka działań pośrednich polega na tym, że dyrektor przedstawia władzom określonej instytucji trudną sytuację własnego przedsiębiorstwa i program jej naprawy, nie precyzuje jednak, jakiej oczekuje pomocy. Taka taktyka działania jest stosowana przez badanych najczęściej wobec banku /56%/ i organu założycielskiego /58%/, nieco rzadziej wobec Komitetu Wojewódzkiego PZPR /30,9%/ i Ministerstwa Finansów /16,9%/. Preferują ją dyrektorzy najmniejszych przedsiębiorstw objętych zrzeszeniami dobrowolnymi, o największym udziale kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych i najniższych płacach robotniczych w latach 1983-1985. Były to więc zakłady reprezentujące branże o najmniejszym stopniu monopolizacji. Ich dyrektorzy są najmłodsi, późno objęli obecnie zajmowane stanowisko, mają też najkrótszy staż w partii.

Taktyka działań bezpośrednich. Dyrektor zwraca się bezpośrednio do władz danej instytucji o konkretne wsparcie i materialną pomoc. Od banku stara się on uzyskać dodatkowe kredyty i prolongatę spłat, od Ministerstwa Finansów - dodatkowe ulgi i dotacje, od Komitetu Wojewódzkiego PZPR - akceptację i poparcie swoich działań w zakładzie, od organu założycielskiego - ulgi i pomoc materialną /surowcowa/. Tę taktykę działania wobec banku wybrało 55,2% badanych, wobec organu założycielskiego - 48,2%, wobec Ministerstwa Finansów - aż 64,6% respondentów, a wobec Komitetu Wojewódzkiego PZPR - 42,2%. Preferują ją dyrektorzy przedsiębiorstw głównie z branż o małym stopniu monopolizacji, należących do zrzeszeń dobrowolnych, mających - w opinii badanych - niedobór siły roboczej i środków finansowych /na import zaopatrzeniowy i kredytów obrotowych/.

Taktyka omijania polega na niepodjęciu przez dyrektora działań wobec wspomnianych instytucji. Najrzadziej wybierano ją w przypadku banku /1,9%/ i organu założycielskiego /2%/, częściej /15%/ wobec Ministerstwa Finansów i Komitetu Wojewódzkiego PZPR. Z jednej strony potwierdza to tezę o strategicznym znaczeniu banku i organu założycielskiego dla przedsiębiorstwa, z drugiej zaś wskazuje na istnienie grupy przedsiębiorstw mających wystarczająco silną pozycję, aby działać w ten sposób.

Zwolennicy taktyki omijania reprezentują duże przedsiębiorstwa nie wchodzące w skład zrzeszeń dobrowolnych, o najwyższych płacach robotniczych w okresie 1983-1985, najmniejszym udziale kobiet w ich załogach oraz stabilnej atmosferze społeczno-politycznej. Są to zakłady branż zmonopolizowanych, w których zajmują dominujące pozycje. Ich dyrektorzy w porównaniu ze zwolennikami dwóch poprzednich typów działań taktycznych są starsi wiekiem, najwcześniej objęli obecnie zajmowane stanowisko oraz mają najdłuższy staż partyjny.

x

x

x

Przedstawione dane empiryczne upoważniają do następujących wniosków:

1. Badani dyrektorzy postrzegają zagrożenia rozwojowe swoich przedsiębiorstw poprzez pryzmat niedoboru środków produkcji oraz siły roboczej. Głównym problemem organizacyjnym przedsiębiorstwa staje się więc uzyskanie brakujących środków produkcji. Mechanizmem, który może zapewnić im dostawy, jest wejście w struktury monopolistyczne o dużej koncentracji produkcji, zaopatrzenia i zbytu, co jednak uzależnia przedsiębiorstwo od innych instytucji gospodarczych. Niedobór siły roboczej postrzegają dyrektorzy przede wszystkim z punktu widzenia niskich płac w przedsiębiorstwie oraz braku środków na ich wzrost. Warto podkreślić, że struktury monopolistyczne stwarzają także bardziej korzystne warunki płacowe, które gwarantują perspektywę stabilizacji stanu zatrudnienia.

2. Analiza zmian, jakie zaszły, według badanych, w ich pozycji decyzyjnej w latach 1982-1985, wykazała, że dyrektorzy w większym stopniu wykorzystują swoje uprawnienia decyzyjne w dziedzinie płac, produkcji, planowania i inwestycji, w mniej-

szym zaś - zaopatrzenia, zbytu i kooperacji. Dotyczy to przy tym bardziej kwestii o charakterze ilościowym /wielkość produkcji i płac/ niż jakościowym /asortyment produkcji i taryfikatory płac/ z wyjątkiem zatrudnienia - dyrektorzy mogli bardziej wpływać na strukturę zatrudnienia niż na jego wielkość. Większy swój wpływ na funkcjonowanie zakładu dostrzegają dyrektorzy przedsiębiorstw, które ich zdaniem zajmują silne pozycje w branżach o małym stopniu monopolizacji.

3. Do instytucji utrudniających działalność dyrektorów zostały zaliczone te, w których gestii leżą sprawy finansowe przedsiębiorstwa, a więc Ministerstwo Finansów, Izba Skarbowa i regionalny oddział NBP, który wraz z organem założycielskim jest też sojusznikiem dyrektora w trudnej sytuacji gospodarczej. W trudnej sytuacji politycznej dyrektor może liczyć przede wszystkim na władze partyjne.

4. W sytuacji utraty zdolności kredytowej przez przedsiębiorstwo dyrektor dla uzyskania pomocy z zewnątrz jest skłonny stosować:

- taktykę działań pośrednich - przedstawić danej instytucji trudną sytuację własnego przedsiębiorstwa i program jej naprawy,
- taktykę działań bezpośrednich - zwrócić się bezpośrednio do danej instytucji o konkretną pomoc i wsparcie,
- taktykę omijania - nie zabiegać o pomoc danej instytucji.

Przedstawiciele małych i słabych przedsiębiorstw, głównie z branż o niewielkim stopniu monopolizacji preferują przede wszystkim taktykę działań pośrednich i bezpośrednich. Dyrektorzy zaś silnych przedsiębiorstw w przemyśle o dużym stopniu monopolizacji częściej skłaniają się do taktyki omijania. Wybór określonego sposobu działania dyrektora w omawianej sytuacji wiąże się więc z pozycją zajmowaną przez jego przedsiębiorstwo w branży i stopniem jej monopolizacji.

5. Im większy stopień monopolizacji danej branży, tym mniejszy wpływ dyrektora na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale jednocześnie silniejsze jego poczucie co do pewności i trwałości pozycji gospodarczej zakładu, którym zarządza.