



**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

Telex: 816-436

BS/286/111/90

KAPITANOWIE GOSPODARKI

(Analiza wyników badań)

Warszawa, wrzesień 1990 r.

W procesie zmian systemowych w polskiej gospodarce szczególnie istotną rolę odgrywają dwie grupy społeczne - dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych i prywatni przedsiębiorcy. Powodzenie reformy gospodarczej zależeć będzie od ich umiejętności przystosowania się do reguł funkcjonowania systemu rynkowego.

Realizowane reformy zmieniają zasadniczo pozycje i rolę dyrektora w sektorze państwowym: jego relacje z instytucjami życia politycznego i administracji państwowej oraz z załogami przedsiębiorstw zorganizowanymi w związkach zawodowych i samorządach pracowniczych. W wyniku prywatyzacji zmianie ulec muszą: struktura władzy w przedsiębiorstwie, sposoby wpływu na proces decyzyjny, interesy i płaszczyzny konfliktów społecznych.

Reforma ustroju gospodarczego zmienia też zasadniczo pozycję sektora prywatnego, jego rolę ekonomiczną i relacje z instytucjami politycznymi państwa.

Centrum Badania Opinii Społecznej zrealizowało badanie<sup>1</sup>, którego celem było poznanie opinii dyrektorów przedsiębiorstw państwowych i przedsiębiorców (właścicieli) prywatnych na temat zmian zachodzących w systemie gospodarczym. Uzyskane wyniki pozwalają odpowiedzieć na kilka istotnych pytań: Jak "kapitanowie gospodarki" oceniają kondycję ekonomiczną własnego przedsiębiorstwa i perspektywy na przyszłość; Jakimi motywami kierują się w podejmowaniu lub uchyłaniu się od decyzji o zwolnieniach grupowych; Jak oceniają

---

<sup>1</sup> Badanie "Kapitanowie gospodarki" zrealizowano w dniach 2.06-18.06. 1990 r. na dwóch ogólnopolskich próbach losowych dyrektorów przedsiębiorstw państwowych (N=297) i przedsiębiorców prywatnych (N=296) prowadzących działalność produkcyjną. W losowaniu respondentów uwzględniono klasyfikację branżową i podział na makroregiony. Z sektora państwowego wybrano firmy relatywnie małe i średnie w skali koncentracji polskiej gospodarki, tj. przedsiębiorstwa zatrudniające do 3000 osób. Sektor prywatny reprezentują zakłady prowadzące działalność produkcyjną. W badaniu nie uwzględniono firm handlowych i usługowych. Nie znalazły się również w próbie firmy zagraniczne, polonijne, joint-venture, spółki z kapitałem zagranicznym. Wyniki badań są reprezentatywne dla "średniego szczebla" sektora państwowego i prywatnego "kapitału rodzimego".

tempo i konsekwencje przemian własnościowych; Jakie dostrzegają zagrożenia reform; Jak postrzegają rolę związków zawodowych i samorządów w zreformowanej gospodarce rynkowej itp.

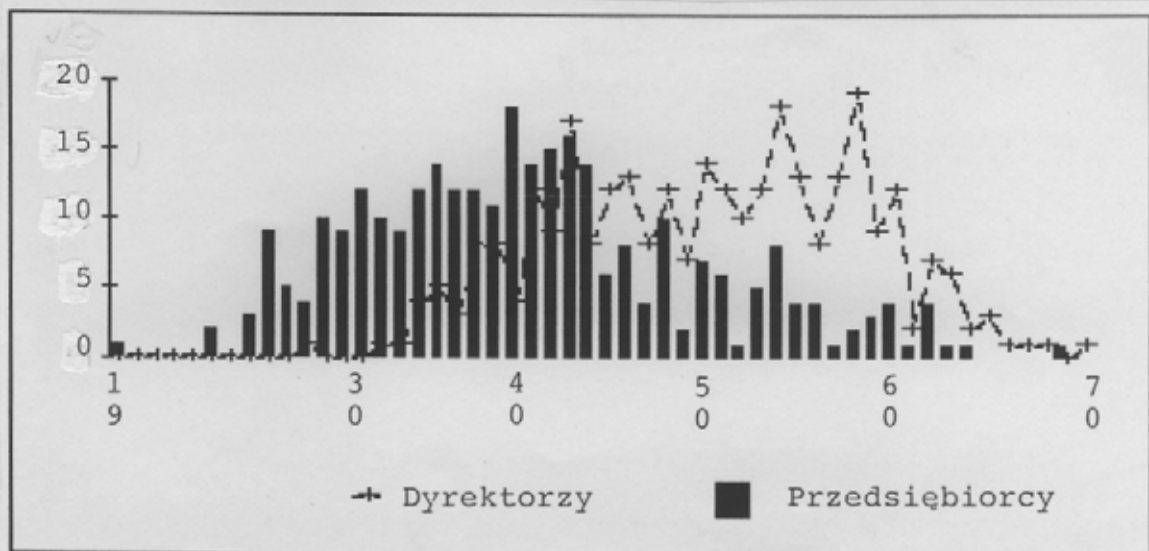
Porównanie opinii dyrektorów sektora państwowego i przedsiębiorców prywatnych pozwala również wskazać charakterystyczne cechy postaw i orientacji tych dwóch grup społecznych<sup>2</sup>. Przyjrzyjmy się na wstępie podstawowym danym charakteryzującym badanych menedżerów (tabela 1).

Tabela 1

Charakterystyka badanych	Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych	Przedsiębiorcy prywatni
Płeć (% mężczyzn)	95	84
Wiek (średnia wieku)	50	41
Jak długo pracuje na aktualnie zajmowanym stanowisku (średnia lat)	7,9	4,4
- do 5 lat (%)	39,7	75,5
Dochód miesięczny (tys. zł)	1862	1754
- odchylenie standardowe	615	1721
Przynależność do partii politycznej (%)	1,3	4,7
Wielkość miasta (w tys. mieszkańców)		
- średnia	251	342
- mediana	93	160
Przedsiębiorstwo:		
zatrudnienie		
- średnia	1082	23
- mediana	960	7
udział na rynku (%)	22,9	9,4
wykorzystanie zdolności produkcyjnych (w %)	67,7	62,5
zamówienia rządowe (% firm)	24,2	3,7
udział zamówień rządowych w produkcji sprzedanej (%)	34,5	48,7

<sup>2</sup> W raporcie wykorzystano techniki opracowywania danych umożliwiające całościowe przedstawianie powiązań między wszystkimi zmiennymi. Zmienne nie są rozpatrywane w izolacji, a opracowanie jest wglądem w całość otrzymanych wyników, pozwalającym formułować dalsze szczegółowe pytania. Ten sposób prezentacji danych wiąże się jednak z pewnymi cechami szczególnymi, na które warto uwrażliwić czytelnika. Po pierwsze: te same zmienne występują w różnych konfiguracjach i w różnej roli (jako zmienne wyjaśniane lub wyjaśniające, elementy bardziej złożonych ciągów zmiennych, wiązek syndromatycznych itp.); może to sprawiać wrażenie powtórzeń. Po drugie: te same zmienne pełnią różną rolę interpretacyjną, co może sprawiać wrażenie pojawiania się sprzeczności. Dlatego też należy zawsze zwracać uwagę na kontekst problemowy analizy.

Prywatni przedsiębiorcy<sup>3</sup> są młodsi od dyrektorów przedsiębiorstw państwowych. Rozpiętość wieku w obu sektorach jest znaczna - od 19 do 71 lat. Rysunek 1 przedstawia skład demograficzny badanych grup zawodowych.



Rysunek 1

Na aktualnie zajmowanym stanowisku przedsiębiorcy prywatni pozostają średnio od 4,4 lat, dyrektorzy w sektorze państwowym - 7,9 lat. W sektorze prywatnym 75,5% przedsiębiorców pełni swą aktualną funkcję od co najwyżej pięciu lat. W sektorze państwowym wskaźnik ten wynosi 39,7%. Innymi słowy, ponad 3/4 przedsiębiorców prywatnych i 1/3 dyrektorów w sektorze państwowym objęła aktualne stanowiska kierownicze w ciągu ostatnich pięciu lat.

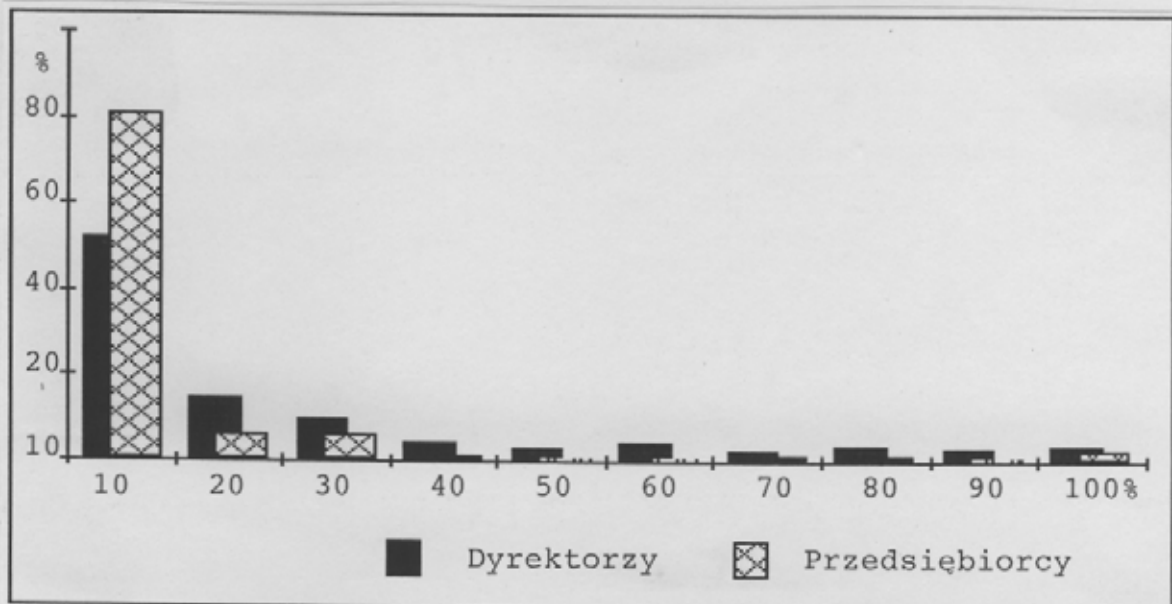
Informacje o osobistych dochodach uzyskano w odpowiedzi na pytanie: *Ile Pan(i) miesięcznie zarabia?* Nie precyzowano w nim dokładnie składników dochodów indywidualnych. Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych deklarują średnio o 100 ty-

<sup>3</sup> Wyłącznym właścicielem firmy jest 39,5% badanych przedsiębiorców, 55,4% - to udziałowcy (wspólnicy).

sięcy złotych wyższe miesięczne dochody niż przedsiębiorcy prywatni. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że w sektorze prywatnym występuje znacznie większe zróżnicowanie (rozpiętość) dochodów. W sektorze państwowym dochody dyrektorów wiążą się z liczbą zatrudnionych ( $r=0,1725$ ). W sektorze prywatnym zarysowuje się podobna zależność, ale nie osiąga poziomu istotności statystycznej.

W sektorze państwowym przedsiębiorstwa zatrudniają średnio 1082 pracowników (przy czym połowa zakładów zatrudnia do 960 osób), zaś w sektorze prywatnym średnia zatrudnienia wynosi 23 osoby, a połowa tych firm nie przekracza liczby 7 zatrudnionych. Nie występuje również związek między wielkością przedsiębiorcy prywatnego a wielkością firmy, którą kieruje lub zarządza.

Przedsiębiorstwa prywatne częściej zlokalizowane są w większych ośrodkach miejskich i wykazują mniejszy udział na rynku (rys. 2).

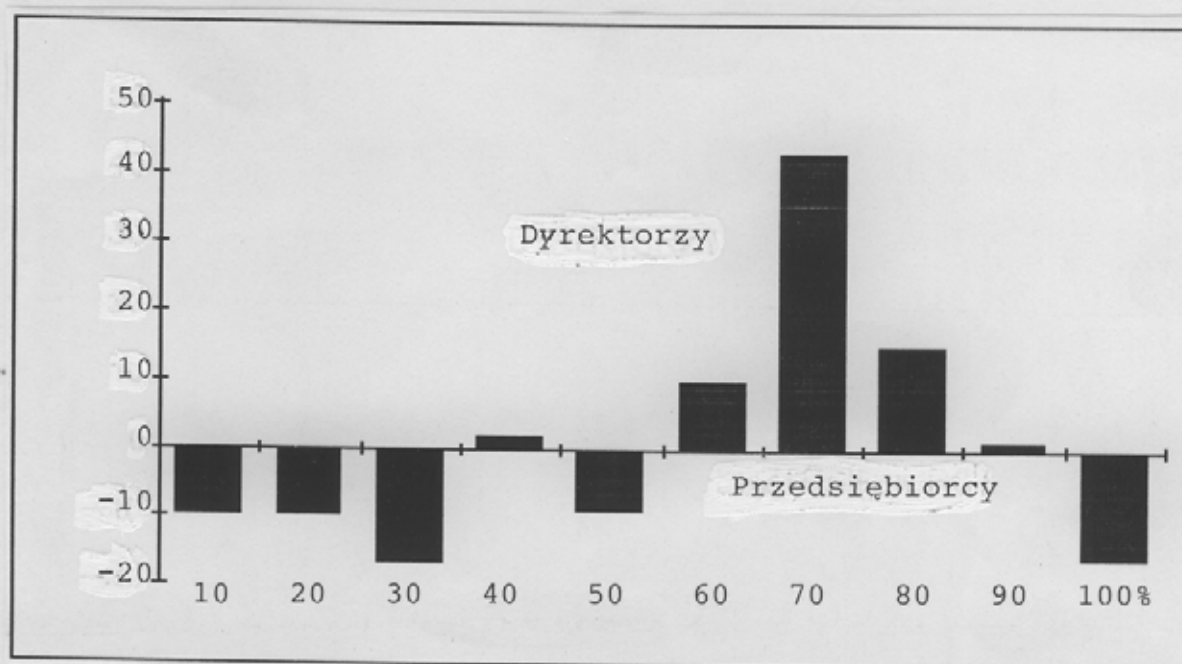


Rysunek 2

Znaczny odsetek firm (80% w sektorze prywatnym i 50% w sektorze państwowym) szacuje swój udział na rynku w granicach 10%. Sektor prywatny działa więc pod większą presją

konkurencji innych firm wytwarzających podobny asortyment towarów.

Ocena stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw przedstawia się podobnie w obu sektorach gospodarki - średnie oszacowanie nie przekracza 70%. Na rysunku 3 dostrzec jednak można istotną różnicę między sektorami<sup>4</sup>. Przedsiębiorstwa sektora państwowego częściej deklarują wykorzystanie zdolności produkcyjnych w zakresie 60-80%. Firmy prywatne natomiast częściej niż państwowe sygnalizują znaczny spadek wykorzystania zdolności produkcyjnych (do 30%), ale również częściej wskazują na pełne ich wykorzystanie (100%). Pierwsza faza reform systemowych w gospodarce wywarła więc większy wpływ różnicujący na przedsiębiorstwa sektora prywatnego.



Rysunek 3

<sup>4</sup> Poziom "zerowy" na wykresie wskazuje na równą liczbę firm oceniających wykorzystanie zdolności produkcyjnych w danym przedziale procentowym.

W sektorze prywatnym jedynie 3,7% firm korzystało z zamówień rządowych. Natomiast w sektorze państwowym 24,2% przedsiębiorstw wykonywało produkcję w ramach tychże zamówień. W sektorze prywatnym zamówienia rządowe - jeśli były - obejmowały większy udział w wartości produkcji sprzedanej w porównaniu z przedsiębiorstwami państwowymi.

Aktualnie do różnych partii politycznych należy więcej przedsiębiorców prywatnych. W przeszłości 86,2% dyrektorów przedsiębiorstw państwowych należało do PZPR.

**P o d s u m u j m y:** sektor prywatny obejmuje przedsiębiorstwa o znacznie mniejszej skali zatrudnienia i zlokalizowany jest w większych ośrodkach miejskich. Poszczególne firmy deklaruja mniejszy udział na rynku, w niewielkim stopniu korzystają z zamówień rządowych. W sektorze prywatnym występuje większe zróżnicowanie skali wykorzystania zdolności produkcyjnych i deklarowanych dochodów. W kategoriach ekonomicznych sektor prywatny skupia małe firmy, działające w warunkach ostrzejszej konkurencji i reagujące z większą wrażliwością na zachodzące zmiany w systemie. W wymiarze społecznym na uwagę zasługuje różnica wieku między dyrektorami przedsiębiorstw państwowych a przedsiębiorcami prywatnymi, osiągająca rozmiar różnicy pokoleniowej. Zdecydowana większość przedsiębiorców objęła aktualnie zajmowane stanowisko menedżerskie (pozycje właściciela lub udziałowca) w ciągu ostatnich 5 lat. **S ł o w e m** - "rodzimy kapitał" jest drobny i młody.

#### 1. SYTUACJA PRZEDSIĘBIORSTWA I PERSPEKTYWY NA PRZYSZŁOŚĆ

Pierwsze miesiące wprowadzania reform ekonomicznych - zmierzających głównie do zdyscyplinowania finansowego gospodarki i zahamowania rosnącej inflacji - wywarły wpływ na zróżnicowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Kontrahenci zaczęli wycofywać się z zawartych umów, wzrastały zapasy nie sprzedanej produkcji, wysoka stopa kredytowa zwiększyła obciążenia finansowe. Pojawiła się ostra bariera popy-

towa. Pierwsze reakcje przystosowawcze przedsiębiorstw ograniczały się głównie do wysyłania pracowników na urlopy, zmniejszania produkcji i podnoszenia cen.

Jak dyrektorzy w sektorze państwowym i przedsiębiorcy prywatni oceniają sytuację firmy w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami? W jakim stopniu i w jakich kierunkach zaznaczyły się wpływy nowych reguł na funkcjonowanie obu sektorów? Jak dyrektorzy i przedsiębiorcy prywatni widzą perspektywy na przyszłość własnych przedsiębiorstw - ilustruje tabela 2.

Tabela 2

Opinia o własnym zakładzie	Sektor:	
	państwowy	prywatny
Ocena sytuacji przedsiębiorstwa w porównaniu z większością firm w % (relatywna ocena położenia przedsiębiorstwa):		
lepsza	49,5	30,7
gorsza	11,5	24,6
Perspektywy zmiany sytuacji zakładu w najbliższych miesiącach (w %):		
poprawi się	38,0	45,3
nie zmieni się	43,8	37,5
pogorszy się	15,8	15,5
Współczynnik korelacji	-	0,24

Dyrektorzy w sektorze państwowym częściej niż przedsiębiorcy prywatni lepiej oceniają relatywną pozycję własnej firmy w porównaniu z większością przedsiębiorstw z branży. Przedsiębiorcy prywatni odznaczają się natomiast większym optymizmem na przyszłość - częściej wyrażają przekonanie, że w najbliższych miesiącach sytuacja ich zakładów ulegnie poprawie. Dyrektorzy firm państwowych z reguły wyrażają przekonanie, że zachowane zostanie status quo. Podkreślić warto, że taki sam odsetek respondentów w obu sektorach (niespełna 16%) spodziewa się pogorszenia w przyszłości sytuacji firmy. Inny-



mi słowy, w opiniach "kapitanów gospodarki" znajduje wyraz oczekiwanie, że osiągnięta stabilizacja gospodarki będzie trwała. Zaledwie 3,7% dyrektorów i 6,8% przedsiębiorców prywatnych ocenia negatywnie ogólną sytuację firmy, jednocześnie spodziewając się jej pogorszenia w przyszłości. Również jedynie 10% dyrektorów i 8,8% przedsiębiorców prywatnych spodziewa się pogorszenia sytuacji w przyszłości, mimo że dziś oceniają swą sytuację jako lepszą od innych firm.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że w sektorze państwowym nie ma związku między oceną relatywnej pozycji przedsiębiorstwa a oczekiwaniami na przyszłość. Innymi słowy, ocena relatywnej kondycji firmy nie ma wpływu na przewidywania dyrektorów losów firmy w przyszłości. Przedsiębiorcy prywatni znajdując się (według własnej oceny) w relatywnie lepszej sytuacji od innych, oczekują również jej poprawy w najbliższych miesiącach.

\* \* \*

Jakie czynniki wpływają na ocenę relatywnej pozycji przedsiębiorstwa? Poszukajmy odpowiedzi w tabeli 3.

Tabela 3

w procentach

Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa	Sektor:	
	państwowy	prywatny
Czy przedsiębiorstwo zalega z płatnościami?	67,0	12,2
Czy są szanse spłaty tych zobowiązań do końca roku?	69,8	63,4
Czy inne przedsiębiorstwa zalegają z płatnościami w stosunku do firmy?	95,3	52,0
Czy są szanse wyegzekwowania tych należności do końca roku?	48,1	74,6
Czy w ostatnich miesiącach zwiększyła się ilość produkcji nie sprzedanej?	53,5	40,8
Jaki procent kontrahentów wycofał się w I kwartale tego roku z zamówień?	47,6	49,5
Czy zmniejszyło to obroty firmy?	79,6	77,4
O jaki procent nastąpiło zmniejszenie? (średnia)	34,8	44,3
Czy są szanse odnowienia bądź zastąpienia utraconych zamówień w ciągu 6 miesięcy?	60,8	46,8
Czy rozważa się możliwość sprzedaży części majątku trwałego dla polepszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa?	30,3	7,1

Przedsiębiorcy prywatni znajdują się zdecydowanie w lepszej kondycji finansowej: rzadziej zalegają z płatnościami na rzecz innych firm oraz rzadziej sami są wierzycielami. Mniej więcej tak samo oceniają oni szanse spłaty własnych zobowiązań do końca roku, częściej jednak niż dyrektorzy zakładów państwowych spodziewają się wyegzekwowania należności od swych dłużników.

Przedsiębiorstwa w sektorze państwowym częściej spotkały się z barierą popytową w pierwszych miesiącach wprowadzania reformy gospodarczej - więcej przedsiębiorstw państwowych sygnalizuje przyrost produkcji gotowej, której nie mogą sprzedać. Wycofanie się kontrahentów z wcześniej złożonych zamówień przebiegało podobnie w obu sektorach i podobny odsetek firm sygnalizował zmniejszenie się obrotów tym spowodowanych. W sektorze prywatnym obroty firm zmniejszyły się bardziej gwałtownie i mniejszy odsetek prywatnych przedsiębiorców oczekuje, że w najbliższym półroczu odnowi umowy lub zastąpi je umowami z innymi kontrahentami. Jest to zapewne konsekwencją faktu, że w sektorze prywatnym część kontrahentów, którzy wycofali się z zamówień, zaprzestała działalności gospodarczej i efekt utraty odbiorcy produkcji lub kooperanta jest nieodwracalny.

Perspektywy zwiększenia udziału sektora prywatnego w gospodarce oraz zmiany w relacjach między sektorami dają jednak przedsiębiorcom prywatnym więcej nadziei na poprawę własnej sytuacji. Zdrowszy stan finansów i większe przystosowanie do popytu oraz większa elastyczność związana z mniejszą skalą produkcyjną decydują o realizmie tych oczekiwań. W sektorze państwowym znacznie więcej firm rozważa możliwość sprzedaży majątku trwałego dla polepszenia sytuacji finansowej, przy czym - o czym będzie jeszcze mowa - decyzje takie skłonne są podjąć firmy spodziewające się w przyszłości pogorszenia swej sytuacji.

Pierwsze miesiące funkcjonowania gospodarki w nowym systemie ekonomicznym odziaływały pozytywnie na różnorodne

elementy procesów gospodarczych w przedsiębiorstwach. Sygnalizowały to wyniki wcześniejszych sondaży CBOS.

Zmiany w zasadach funkcjonowania systemu ekonomicznego wywarły - jak widać (tab. 4) istotny wpływ dyscyplinujący w całej gospodarce. W opinii dyrektorów i przedsiębiorców wszystkie elementy procesu pracy - od zaopatrzenia w surowce i sprzęt po oszczędność materiałów, organizację pracy i wykorzystanie kwalifikacji pracowników - uległy wyraźnej poprawie. Nowe reguły funkcjonowania gospodarki wyraźnie wpłynęły bardziej dyscyplinująco na działalność sektora państwowego niż prywatnego (poza sytuacją finansową). Jest to bez wątpienia efekt występowania znacznie większych rezerw w sektorze państwowym, w którym marnotrawstwo, zła organizacja pracy, biurokratyczny system zaopatrzenia w surowce i materiały do produkcji, niska motywacja do pracy itp. stanowiły istotne przyczyny jego niskiej efektywności. Wysokie odsetki odpowiedzi przedsiębiorców prywatnych stwierdzających poprawę tych czynników pracy - poza oczywiście jakimś marginesem wzbudzenia naturalnej skłonności do postrzegania w lepszym świetle działalności, którą się samemu prowadzi - stanowią potwierdzenie ogólnie pozytywnych konsekwencji wprowadzenia nowych zasad systemowych.

Tabela 4

w procentach

Czy w przedsiębiorstwie w tym roku poprawiły się: <sup>a)</sup>	Sektor:		A - B
	państwowy (A)	prywatny (B)	
Oszczędność materiałów i surowców	69,7	40,8	28,9
Organizacja pracy w zakładzie	66,7	42,5	24,2
Zaopatrzenie w materiały, surowce, sprzęt	87,9	64,8	23,1
Wykorzystanie kwalifikacji pracowników	45,4	31,4	14,0
Chęć ludzi do pracy	64,0	52,7	11,3
Sytuacja finansowa	31,0	35,5	-4,5

a) Czynniki uporządkowano według malejącej różnicy wskazań między sektorami.

Na podstawie zamieszczonych w tabeli 5 korelacji możemy przeanalizować czynniki wpływające na ocenę relatywnej sytuacji przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi firmami z tej samej branży oraz determinujące zmiany w sytuacji firmy w przyszłości (najbliższych miesiącach).

Tabela 5

współczynniki korelacji

Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa oraz jej aspekty społeczne	Ocena relatywnej sytuacji firmy w sektorze:		Ocena sytuacji firmy w bliskiej przyszłości w sektorze:	
	państwowy	prywatnym	państwowy	prywatnym
Przedsiębiorstwo nie zalega z płatnościami	0,2052	-	-	-
Widać szanse spłaty własnych zobowiązań	-0,3502	-	-	-
Inni zalegają z płatnościami	-	-0,1360	-	-
Zaległości te nie mają wpływu na działalność firmy	0,2532	-0,1718	-	-
Widać szansę wyegzekwowania należności	-0,1796	-0,1742	-0,1779	-
Nastąpiła poprawa sytuacji finansowej	0,3808	0,4347	-	0,3591
Nie wzrosła ilość produkcji nie sprzedanej	-0,2411	-0,1804	-	-0,1541
Wycofanie kontrahentów zmniejszyło obroty	-0,3064	-0,2911	-	-
Spodziewane jest odzyskanie utraconych zamówień	-	0,2921	0,3893	0,2797
Nie rozważa się sprzedaży majątku trwałego	0,1723	-	0,2156	-
Wielkość zatrudnienia	0,1422	0,1535	-	-
Stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych	0,2189	0,3028	-	-
Wielkość miasta	-	-	0,1549	-
Ocena sytuacji w gospodarce:				
- zaopatrzenie w materiały	-	0,1865	-	0,2572
- chęć ludzi do pracy	-	0,2275	-	0,1702
- organizacja pracy	-	0,2446	-	0,1661
- wykorzystanie kwalifikacji pracowników	-	0,1468	0,1453	0,2286
- oszczędność materiałów	-	0,1950	-	0,1610
Przewidywania:				
- nastąpi obniżenie cen	-	0,1404	-	0,1389
- zmniejszone zostaną podatki	-	0,1593	-	-
- usprawniony będzie system bankowy	-	-	-	0,1524
- spadek popytu będzie trwały	-	-	-	-0,1947
Firma ma możliwość wejścia na rynek zachodni	-	0,2049	-	-
Możliwość utraty stanowiska w wyniku prywatyzacji	-0,1483	*	-	*
Zadowolenie z fachowości kadry	-	*	0,1780	*

W sektorze państwowym relatywnie wyższą ocenę własnej sytuacji prezentują dyrektorzy, których przedsiębiorstwa nie zalegają z płatnościami, a jeśli mają nie zrealizowane zobowiązania płatnicze, to widzą szansę ich spłaty do końca roku. To, że inne przedsiębiorstwa zalegają z płatnościami nie ma znaczenie, gdyż prawie wszyscy są wierzycielami. Ważne jest to, czy zobowiązania płatnicze innych firm wpływają negatywnie na bieżącą działalność firmy. Dyrektorzy pozytywnie oceniający relatywną sytuację swego przedsiębiorstwa częściej stwierdzają, że nie wyegzekwowane należności nie mają wpływu na codzienną działalność firmy. Warto jednak przypomnieć, że ogółem 92,6% dyrektorów sygnalizuje negatywny wpływ zadłużenia na codzienne funkcjonowanie firmy. Nie jest więc zaskakujące, że dyrektorzy dostrzegający szansę wyegzekwowania swych należności, lepiej oceniają swą sytuację w porównaniu z innymi firmami z branży.

Sytuacja wygląda odmiennie w sektorze prywatnym. Własne zadłużenie firmy nie wiąże się z oceną jej relatywnego położenia - firm posiadających zobowiązania płatnicze jest niewiele i z reguły widzą one szansę spłaty długów do końca roku. Natomiast istotną kwestią są w tym przypadku należności od innych firm. Przedsiębiorcy prywatni, którzy lepiej oceniają swoją względną sytuację, również częściej są wierzycielami i stwierdzają, że jest to czynnik utrudniający codzienną działalność. Niesprawność systemu bankowego lub trudności finansowe odbiorców produkcji dotyczą w codziennej praktyce te firmy, które są aktywniejsze na rynku (na tej podstawie oceniają swą sytuację). I w tym przypadku przedsiębiorcy dostrzegający szansę wyegzekwowania zobowiązań płatniczych wyżej oceniają swą sytuację w porównaniu z innymi firmami z branży.

Ogólna relatywna ocena położenia przedsiębiorstwa najsilniej wiąże się - w obu sektorach gospodarki - z oceną zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w pierwszym półroczu. W obu sektorach pozytywna ocena sytuacji przedsiębiorstwa silnie uwarunkowana jest ostrością doświadcze-

nia bariery popytowej - w firmach znajdujących się w relatywnie lepszej sytuacji w mniejszym stopniu gromadziła się produkcja, na którą nie można było znaleźć nabywcy; one też w najmniejszym stopniu doświadczały trudności związanych z wycofaniem się kontrahentów z wcześniej złożonych zamówień. W sektorze państwowym relatywnie lepsza sytuacja nie wiąże się jednak z nadzieją na odzyskanie utraconych zamówień. Natomiast w sektorze prywatnym przedsiębiorcy pozytywnie oceniający relatywną pozycję swej firmy częściej oczekują, że odzyskają utracone zamówienia lub znajdą sobie innych kontrahentów.

W sektorze prywatnym ocena relatywnej sytuacji firmy nie pozostaje w związku z zamiarem sprzedaży majątku trwałego, z reguły są to bowiem przedsiębiorstwa małe i nie mają tego typu rezerw. W sektorze państwowym przedsiębiorstwa, które - w ocenie dyrektorów - są w gorszej sytuacji od innych, rozważają tego typu posunięcia. Mogą mieć rezerwy w konsekwencji nadmiernego - i nie zawsze ekonomicznie racjonalnego - inwestowania w przeszłości.

Zarówno w sektorze państwowym, jak i prywatnym relatywnie lepszą ocenę sytuacji przedsiębiorstwa prezentują dyrektorzy i przedsiębiorcy z firm większych (o większym zatrudnieniu) i w szerszym zakresie wykorzystujących posiadane zdolności produkcyjne.

Prezentowane dotąd wyniki nie odbiegają od oczekiwań wiążących się z ogólnymi prawidłowościami funkcjonowania przedsiębiorstw. Ocena relatywnej pozycji firmy właściwie odzwierciedla stan ekonomiczny: zadłużenie, skalę przyrostu zapasów produkcji gotowej, stopień wykorzystania zdolności wytwórczych itp. Nieco odmiennie wygląda sytuacja, gdy przyjrzymy się czynnikom określającym proces pracy, które wcześniej były omówione jako pozytywne efekty dyscyplinującego wpływu nowych rozwiązań systemowych. Okazuje się, że na relatywnie lepszą ocenę sytuacji przedsiębiorstwa czynniki te mają wpływ jedynie w sektorze prywatnym. Poprawa zaopatrzenia w materiały i surowce, ich oszczęd-

ność w produkcji, poprawa organizacji pracy, lepsze wykorzystanie kwalifikacji pracowników oraz zwiększenie się ich chęci do pracy - to czynniki nie wpływające na ocenę relatywnej sytuacji przedsiębiorstwa w sektorze państwowym, mimo że dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych znacząco częściej wskazywali na poprawę tych czynników (tabela 4). Nasuwa się wniosek, że w sektorze państwowym ocena relatywnej pozycji firmy zależy przede wszystkim od warunków zewnętrznych - sytuacji finansowej (zadłużenia i szans wyegezkwowania należności), bariery popytowej (wzrost zapasów produkcji gotowej), a w związku z tym stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych. Warunki wewnętrzne - mikroekonomiczne - nie mają istotnego wpływu na ocenę relatywnej pozycji firmy. W sektorze prywatnym natomiast parametry mikroekonomiczne - możliwość zwiększenia wydajności i poprawa organizacji pracy, racjonalizacja zużycia materiałów, usunięcie barier zaopatrzeniowych - pozytywnie determinują efektywność firmy, co odzwierciedla się w pozytywnej jej ocenie.

Dyrektorzy oceniający pozytywnie sytuację swych przedsiębiorstw nie wykazywali odmiennych oczekiwań w zakresie zmian niektórych zewnętrznych parametrów ekonomicznych, tj. obniżenia stawek celnych, podatków, usprawnienia systemu bankowego, wejścia lub zwiększenia udziału na rynku zachodnim. Przedsiębiorcy prywatni, oceniający pozytywnie relatywną sytuację własnej firmy, mają wyraźnie skryształizowane oczekiwania, tzn. spodziewają się zmniejszenia ceł i podatków oraz przewidują możliwość wejścia na rynki zachodnie lub zwiększenie na nich udziału.

Przedstawiona analiza pozwala stwierdzić, że ocena relatywnej pozycji firmy wyrażana przez przedsiębiorców prywatnych w większym stopniu uzależniona jest od czynników określających "ekonomiczne parametry działalności gospodarczej"; wiąże się ona z: parametrami mikroekonomicznymi, polityką państwa (celną i podatkową), sprawnością systemu bankowego oraz możliwościami wejścia na rynek zachodni.

Na koniec warto podkreślić, że dyrektorzy firm państwowych, które - w ich opinii - mają relatywnie lepszą sytuację niż inne przedsiębiorstwa w branży, statystycznie rzadziej wyrażają obawy o to, że w wyniku prywatyzacji mogą utracić stanowisko. Przy czym, dodajmy, 39% dyrektorów liczy się z możliwością utraty stanowiska w wyniku prywatyzacji.

\* \* \*

Przewidywania dotyczące sytuacji firmy w przyszłości wiążą się z nieco innymi czynnikami. Jak widać z tabeli 5, elementy opisu sytuacji finansowej nie mają istotnego wpływu na oczekiwania na przyszłość. Jedynie w przedsiębiorstwach państwowych szansa wyegzekwowania zaległości płatniczych związana jest z nadzieją na polepszenie się sytuacji firmy w przyszłości. Zaskakujące jest jednak to, że w sektorze państwowym - w przeciwieństwie do sektora prywatnego - polepszenie się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w pierwszym półroczu nie ma związku z oczekiwaniem polepszenia się sytuacji w przyszłości. Wydaje się, że zwolnienie cen spod kontroli państwa dało przedsiębiorstwom możliwość doraźnej poprawy sytuacji finansowej. Szybko jednak przedsiębiorstwa państwowe zderzyły się z barierą popytową, która hamuje na dłuższą metę możliwość pokrywania rosnących kosztów produkcyjnych, przerostów zatrudnienia, kosztów magazynowania produkcji nie znajdującej nabywcy itp. podnoszeniem cen. Krótkookresowa poprawa sytuacji finansowej przedsiębiorstwa - wyhamowująca jedynie siłę zderzenia z nowymi realiami ekonomicznymi - nie jest w tym przypadku istotnym czynnikiem determinującym oczekiwania na przyszłość. W sektorze prywatnym poprawa sytuacji finansowej w pierwszych miesiącach wprowadzania reformy - wiążąc się z relatywną oceną pozycji firmy - jest istotnym czynnikiem określającym szansę poprawy sytuacji firmy w przyszłości.



Ważnym czynnikiem wpływającym na ocenę perspektyw firmy jest nadzieja na odzyskanie utraconych zamówień - dyrektorzy i przedsiębiorcy oczekując odnowienia umów z dawnymi kontrahentami, spodziewają się poprawy sytuacji firmy w przyszłości. W sektorze prywatnym oczekiwanie poprawy sytuacji wiąże się z mniejszymi zapasami nie sprzedanej produkcji - firmy, które w mniejszym stopniu zderzyły się z barierą popytową i nie mają kłopotów z upłynnieniem produkcji spodziewają się, że w przyszłości ich pozycja poprawi się. W przypadku przedsiębiorstw sektora państwowego "nadprodukcja" nie ma istotnego znaczenia - ocena perspektyw firmy nie zależy od tego, czy ma ona nadmiar produkcji, której nie może sprzedać, czy też nie odczuwa tego typu ograniczeń. Oczekiwania co do przyszłości nie są związane z wielkością firmy, choć przy ocenie relatywnej pozycji wielkość zakładu ma istotne znaczenie w obu sektorach - firmy zatrudniające mniej pracowników częściej oceniają swą pozycję negatywnie. To samo dotyczy stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych: o ile firmy w większym stopniu wykorzystujące swe zdolności wytwórcze oceniały swą pozycję lepiej, to w ocenie perspektyw na przyszłość nie miało to już istotnego znaczenia.

Czynniki określające proces pracy i w tym przypadku wpływają na ocenę perspektyw przedsiębiorstwa w przyszłości tylko w sektorze prywatnym (z wyjątkiem wykorzystania kwalifikacji pracowników). Mimo więc znacznego i pozytywnego - zarówno w sektorze państwowym, jak i prywatnym - wpływu na te czynniki wprowadzanych reform systemowych (tabela 4), w sektorze państwowym zarówno ocena relatywnej sytuacji przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi z branży, jak i oczekiwanie poprawy sytuacji firmy w najbliższej przyszłości od nich nie zależą. Pozytywne korelacje występują jedynie w sektorze prywatnym: czynniki mikroekonomiczne determinują w tym przypadku i ocenę relatywnej pozycji, i perspektywy na przyszłość. Wydaje się, że pozycja i perspektywy przedsiębiorstw państwowych - w ocenie dyrek-

torów - w mniejszym stopniu zależą od klasycznych rynkowych mechanizmów ekonomicznych. W małym jeszcze stopniu sektor gospodarki państwowej poddaje się sterowaniu przy pomocy parametrów rynkowych.

Warto w końcu podkreślić, że nadzieja na poprawę sytuacji firmy z sektora prywatnego wiąże się z oczekiwaniem na obniżenie taryf celnych i usprawnienie systemu bankowego. Przewidywanie poprawy sytuacji firmy w przyszłości przedsiębiorcy prywatni wiążą częściej z przekonaniem, że spadek popytu nie będzie zjawiskiem trwałym. Opinie, że będzie on zjawiskiem trwałym wyraziło 46,5% dyrektorów z sektora państwowego i 40,9% przedsiębiorców prywatnych. Przy tak małej różnicy w opiniach na ten temat występowanie korelacji między oczekiwaniem poprawy sytuacji firmy a przekonaniem o możliwości przełamania bariery popytowej jest jeszcze jednym istotnym świadectwem silniejszego uzależnienia opinii i przekonań przedsiębiorców prywatnych od ekonomicznych warunków racjonalnego działania w gospodarce rynkowej - poprawa sytuacji firmy w przyszłości wiązać się może jedynie ze zwiększeniem popytu rynkowego. Przedsiębiorcy prywatni, którzy sądzą, że uda im się wzbudzić popyt i tym samym zwiększyć sprzedaż (zyski), spodziewają się poprawy sytuacji w przyszłości. W tym kontekście postawy dyrektorów przedsiębiorstw państwowych nie są tak klarowne - oczekując poprawy sytuacji firmy, nie wiążą oni tego procesu z możliwością pokonania bariery popytowej. Liczą na fachowość kadry i wykorzystanie kwalifikacji pracowników. Optymizmem cechują się też raczej dyrektorzy przedsiębiorstw z większych ośrodków miejskich.

Na koniec warto wspomnieć o tych czynnikach, które nie mają żadnego różnicującego wpływu na ocenę sytuacji i oczekiwania na przyszłość w obu sektorach gospodarki. I tak nie wystąpiły korelacje tych dwóch wymiarów z udziałem przedsiębiorstwa na rynku, korzystaniem z: usług firm prowadzących badania marketingowe (w sektorze państwowym korzysta z tego typu usług 18,9% firm, w prywatnym - 5,1%),

zyskiem na 1 zatrudnionego. Oczekiwania poprawy sytuacji w przyszłości nie wykazywały statystycznie istotnych związków z oczekiwaniami dotyczącymi zmian: wskaźnika nie opodatkowanego wzrostu płac, podatku od ponadnormatywnych wynagrodzeń, kursu dolara, oprocentowania kredytów, zniesienia kontyngentów w eksporcie i imporcie.

\*                    \*                    \*

Prezentując czynniki wpływające na ocenę relatywnej sytuacji przedsiębiorstwa i oczekiwania na przyszłość, wspominaliśmy o czynnikach procesu pracy, ogólnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz parametrach finansowych (cła, podatki, kurs złotówki, stopa kredytowa). Przeanalizujemy dokładniej zależności między nimi (tabela 6).

Tabela 6

współczynniki korelacji

		Sektor prywatny					
		1	2	3	4	5	6
Sektor państwowy	1 Sytuacja finansowa	x	0,16	0,24	0,28	0,27	0,19
	2 Zaopatrzenie	-	x	0,30	0,21	0,13	-
	3 Chęć ludzi do pracy	-	-	x	0,35	0,32	0,15
	4 Organizacja pracy	-	0,29	0,23	x	0,59	0,38
	5 Kwalifikacje	-	0,16	0,22	0,37	x	0,45
	6 Oszczędności	-	0,17	0,19	0,19	0,28	x

W sektorze państwowym poprawa lub pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa nie są związane z żadną cechą opisu procesu pracy. Poprawa zaopatrzenia, organizacji pracy, oszczędności, wzrost motywacji do pracy i wykorzystanie kwalifikacji pracowników są czynnikami, które w sektorze państwowym równie często współwystępowały z opiniami o poprawie, jak i o pogorszeniu sytuacji - sytuacja finansowa nie była zależna od zmiany tych czynników. Potwierdza to

wcześniej wyrażone przypuszczenie, że przedsiębiorstwa państwowe poprawę sytuacji finansowej uzyskiwały doraźnie przez podnoszenie cen. W sektorze prywatnym występuje sytuacja odmienna - polepszenie sytuacji finansowej wiązało się wyraźnie ze wszystkimi tymi czynnikami. Na uwagę zasługuje to, że zaopatrzenie i oszczędności materiału wpływały w mniejszym stopniu na poprawę sytuacji finansowej (nie są też między sobą skorelowane) niż czynniki pozostające pod kontrolą przedsiębiorcy: motywacje, organizacja pracy, wykorzystanie kwalifikacji.

Wykorzystując analizę regresyjną, możemy spojrzeć ogólnie na strukturę czynników determinujących ocenę relatywnej sytuacji przedsiębiorstwa i ocenę perspektyw na przyszłość w sektorze państwowym i prywatnym (tabela 7).

Tabela 7

współczynniki korelacji

	Ocena relatywnej sytuacji firmy w sektorze:		Ocena perspektyw firmy w przyszłości w sektorze:	
	państwowym	prywatnym	państwowym	prywatnym
Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa	0,371	0,382	-	0,309
Zysk	0,194	-	-	-
Wykorzystanie zdolności produkcyjnych	0,144	0,217	-	-
Możliwość wejścia na rynek zachodni	-	0,170	-	-
Sprzedaż majątku trwałego	-	-	0,220	-
Wielkość miasta	-	-	0,182	-
Wykorzystanie kwalifikacji pracowników	-	-	0,125	-
Zaopatrzenie w materiały	-	-	-	0,208
Trwałość bariery popytowej	-	-	-	-0,160
R - współczynnik korelacji wielokrotnej	0,461	0,517	0,306	0,442

W sektorze państwowym ocena relatywnego położenia przedsiębiorstwa zależy głównie od trzech czynników: sytuacji finansowej, wielkości zysku i wykorzystania zdolności produkcyjnych (przy czym między wielkością zysku a oceną sytuacji finansowej nie występuje korelacja). Zmienne determinujące ocenę relatywnego położenia firmy państwowej nie mają wpływu na ocenę perspektyw. W tym przypadku znaczenie decydujące ma to, że dyrektorzy oczekujący poprawy sytuacji firmy nie noszą się z zamiarem sprzedaży majątku trwałego i liczą na pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji pracowników. Widoki na przyszłość wiążą się również z wielkością ośrodka miejskiego, w którym zlokalizowane jest przedsiębiorstwo.

W sektorze prywatnym sytuacja finansowa i stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych są również czynnikami pozytywnej oceny relatywnej pozycji firmy. Nie zależy ona jednak od wielkości osiągniętych zysków (o ile dane na ten temat są rzetelne), wiąże się natomiast z posiadaniem możliwości wejścia lub zwiększenia udziału na rynkach zachodnich. Odmiennie układa się również struktura czynników wyznaczających oczekiwania na przyszłość - w sektorze prywatnym przewidywanie polepszenia zależy od sytuacji finansowej firmy oraz od zaopatrzenia w materiały. Znaczną rolę odgrywa nadzieja na przełamanie bariery popytowej. Ten splot czynników można uznać za układ naturalny dla przedsiębiorstwa całkowicie zależnego od mechanizmów rynkowych.

Zauważmy, że zmienne uwzględnione w analizie regresyjnej<sup>5</sup> mają łącznie większy wpływ w sektorze prywatnym zarówno na ocenę relatywnej sytuacji firmy, jak i jej perspektyw. Informują o tym współczynniki korelacji wielokrotnej (R). Większy jest również ich wpływ na ocenę aktualnej sytuacji niż na oczekiwania względem perspektyw firmy w przyszłości.

---

<sup>5</sup> Zanalizowano 18 zmiennych dotyczących wszystkich przedsiębiorstw w obu sektorach.

\* \* \*

Wprowadzenie mechanizmów rynkowych do gospodarki ma się wiązać również z większym uzależnieniem decyzji ekonomicznych przedsiębiorstw od zewnętrznych parametrów finansowych, na kształtowanie których nie mają one wpływu jako indywidualne podmioty gospodarujące. Badanych dyrektorów i przedsiębiorców prywatnych poproszono o ocenę wysokości niektórych parametrów ekonomicznych<sup>6</sup> - tabela 8.

Tabela 8

w procentach

Parametry ekonomiczne	Sektor:				A1-A2
	państwowy		prywatny		
	A1	B	A2	B	
Podatki	47,1	51,5	56,4	41,9	-9,3
Kurs dolara	76,5	1,7	79,4	3,7	-2,9
Oprocentowanie kredytów	63,0	35,4	57,1	36,1	5,9
Stawki celne	49,2	22,6	39,2	33,4	10,0
Ceny energii elektrycznej	62,2	26,3	46,3	46,6	15,9

A - akceptacja; B - odrzucenie.

Przedsiębiorcy prywatni nieznacznie częściej niż dyrektorzy z sektora państwowego akceptują wysokość podatków i kursu dolara, rzadziej zaś - oprocentowanie kredytów w bankach państwowych, stawki celne i ceny energii elektrycznej. W sektorze państwowym największy odsetek negatywnych ocen otrzymała wysokość podatków, w sektorze prywatnym natomiast - ceny energii elektrycznej. Warto nadmienić, że opinie dyrektorów przedsiębiorstw państwowych dotyczące tych zewnętr-

<sup>6</sup> Odpowiedzi połączono w dwie kategorie: A - akceptujące wysokość danego parametru (odpowiedzi typu: *cena jest wysoka, ale można ją przyjąć, jeszcze nie jest taka wysoka, jest właściwa, odpowiednia*) oraz B - zdecydowanie nie akceptujące (*jest skandalicznie wysoka, zupełnie nie do przyjęcia*).

nych parametrów nie wykazywały żadnych korelacji z oceną perspektyw firmy w przyszłości. Wśród przedsiębiorców prywatnych wystąpiła tylko jedna istotna korelacja - respondenci oczekujący poprawy sytuacji firmy w przyszłości częściej nie akceptowali ceny dolara. Wysoka cena dolara może bowiem ograniczać import zaopatrzeniowy, szczególnie istotny dla tych firm, które zdolne są w większym stopniu zwiększyć produkcję.

Analiza korelacji ocen poszczególnych zewnętrznych parametrów wykazuje również znamienne różnice opinii wyrażanych przez dyrektorów z obu sektorów (tabela 9).

Tabela 9

współczynniki korelacji

		Sektor prywatny				
		1	2	3	4	5
Sektor państwowy	1. Oprocentowanie kredytu	x	0,15	0,21	0,25	0,17
	2. Kurs dolara	-	x	-	-	-
	3. Stawki celne	-	-	x	0,23	-
	4. Podatki	0,18	-	-	x	0,17
	5. Cena energii elektrycznej	-	-	-	0,35	x

Opinie dyrektorów przedsiębiorstw państwowych wykazują mniejszy stopień spójności - rzadziej występują istotne statystycznie korelacje między nimi. Ocena oprocentowania kredytów jest natomiast dla przedsiębiorców prywatnych czynnikiem, który wiąże się istotnie z oceną wszystkich innych parametrów. W obu grupach ocena wysokości kursu dolara jest całkowicie niezależna od oceny pozostałych parametrów ekonomicznych. I w tym przypadku nasuwa się wniosek o większej wadze parametrów ekonomicznych w sektorze prywatnym niż państwowym.

\* \* \*

**P o d s u m u j m y:** Na zmiany wprowadzane w zasadach funkcjonowania gospodarki przedsiębiorstwa prywatne reagują

z większą wrażliwością i zgodnie z ogólnymi regułami gospodarki rynkowej. Opinie przedsiębiorców prywatnych dotyczące relatywnej pozycji firmy oraz jej perspektyw na przyszłość w większym stopniu wiążą się z parametrami mikroekonomicznymi. Przedsiębiorcy reagują w sposób zróżnicowany na zewnętrzne parametry finansowe (ceny, wysokość stopy kredytowej itd.). W sektorze prywatnym funkcjonuje mechanizm wiązania sytuacji finansowej z pozycją firmy i perspektywami na przyszłość. W sektorze państwowym tego typu mechanizmy nie działają: relatywna pozycja firmy i sytuacja finansowa nie wpływają na ocenę perspektyw na przyszłość. Dyscyplinujące efekty wprowadzanych reform nie determinują relatywnej oceny kondycji przedsiębiorstwa państwowego i jego szans w przyszłości. Wydaje się, że sektor państwowy reaguje z mniejszą wrażliwością na zmiany systemowe. Większy stopień nieokreśloności położenia i niepewności perspektyw odzwierciedla się w zdecydowanie słabszej krystalizacji opinii dyrektorów i słabszym uzależnieniu percepcji sceny gospodarczej od realnych procesów ekonomicznych.

## 2. RACJONALIZACJA ZATRUDNIENIA

Proces racjonalizacji zatrudnienia jest jedną z najważniejszych konsekwencji przechodzenia do systemu rynkowego. Musi on doprowadzić do: 1) redukcji nadmiernego zatrudnienia w przedsiębiorstwach państwowych i zbliżenia go do potrzeb określonych ekonomicznie przez koszty i wydajność pracy w warunkach konkurencji oraz 2) restrukturalizacji zatrudnienia w gospodarce, przesunięć związanych ze zmianami struktury produkcji, wprowadzaniem nowych technologii, eliminacji z gospodarki przedsiębiorstw nieefektywnych itp.

Proces racjonalizacji zatrudnienia jest również zjawiskiem społecznym i psychologicznym, budzącym poczucie niepewności i zagrożenia bezrobociem wśród zatrudnionych - stanowić może realne podłoże konfliktów, w których dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych i prywatni przedsiębiorcy odgrywają szczególnie istotną rolę (tabela 10).



Tabela 10

w procentach

Opinie o bezrobociu	Sektor:	
	państwowy	prywatny
W wyniku realizacji planu Balcerowicza musi pojawić się masowe i trwałe bezrobocie	69,7	63,5
Bezrobocie jest koniecznym warunkiem przemian gospodarczych	86,8	86,2

Przewidywana skala bezrobocia na koniec tego roku wygląda podobnie w obu sektorach. Zdaniem dyrektorów przedsiębiorstw państwowych, bezrobotnych będzie 1 milion 300 tysięcy, natomiast zdaniem przedsiębiorców prywatnych - 1,4 miliona. Opinie przedsiębiorców są bardziej zróżnicowane, więcej w nich przypadków skrajnych, co w rezultacie daje wyższe o 64% odchylenie standardowe.

W procesie racjonalizacji zatrudnienia dyrektorzy i przedsiębiorcy prywatni odgrywać muszą szczególnie trudne role, do nich bowiem należą decyzje o zwolnieniach indywidualnych i grupowych. W sektorze prywatnym, z uwagi na skalę zatrudnienia i jego większą racjonalność, problem zwolnień grupowych występuje marginalnie.

W sektorze państwowym problem racjonalizacji zatrudnienia występuje w kontekście konfliktu interesów między kadra kierowniczą (nominowaną przez ministerstwo lub wybieraną przez samorząd pracowniczy) a zorganizowanymi w związkach zawodowych pracownikami. Nie należy oczekiwać, że pracownicy sami będą się zwalniali po to, by przedsiębiorstwo mogło przystosować się do reguł gospodarki rynkowej.

Uzyskane dane informują, że w sektorze państwowym jedynie 11,8% dyrektorów zgłosiło konieczność dokonania zwolnień grupowych, dalszych 13,1% zamierza podjąć tego typu działanie, a 13,8% uzależnia swą decyzję od rozwoju sytuacji w firmie w przyszłości. Natomiast 61,3% nie zamierza podejmować tego typu działań. W sektorze prywatnym 9,8% przedsiębiorców

podjęło lub podejmie inicjatywę zwolnień grupowych, a 6,4% dopuszcza ją w zależności od rozwoju sytuacji.

Rodzi się pytanie: jakie czynniki wpływają na podjęcie lub wstrzymanie się od decyzji o zwolnieniach grupowych przez dyrektorów firm państwowych?<sup>7</sup> (tabela 11).

Tabela 11

Kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw i jej aspekty społeczne	Współczynniki:	
	korelacji	regresji
Ocena relatywnej sytuacji przedsiębiorstwa	-0,2845	-0,168
Przedsiębiorstwo zadłużone	-0,1426	-
Sytuacja finansowa	-0,2574	-
Zwiększone zapasy produkcji nie sprzedanej	0,2061	-
Zmniejszenie obrotów	-0,1859	-
Skala zmniejszenia obrotów	0,2626	0,152
Szanse na odnowienie zamówień	-0,1860	-
Sprzedaż majątku trwałego	-0,2869	-0,214
Ocena oprocentowania kredytów	0,1701	-
Cena energii elektrycznej	0,1622	-
Wykorzystanie zdolności produkcyjnych	-0,1910	-
Pasywność kierowników niższych szczebli	0,1477	-
Wzrost napięcia w zakładzie	0,2547	0,172
Spółeczeństwo nie orientuje się w zagadnieniach gospodarki	0,1507	-
Poziom wynagrodzenia	-0,2028	-
Postulowane wynagrodzenie za pracę	-0,1536	-
R - współczynnik korelacji wielokrotnej		0,439

<sup>7</sup> Dyrektorów firm państwowych podzielono na trzy kategorie: pierwszą stanowią ci, którzy już podjęli lub zamierzają podjąć decyzje o zwolnieniach grupowych; drugą - uzależniający decyzje od sytuacji przedsiębiorstwa w przyszłości; trzecią - nie zamierzający podejmować decyzji o zwolnieniach grupowych.

Struktura korelacji pokazuje, że inicjatywę zwolnień grupowych podejmują (statystycznie częściej) dyrektorzy przedsiębiorstw, które znajdują się (w ocenie dyrektorów) w relatywnie gorszej sytuacji w porównaniu z innymi firmami oraz przedsiębiorstw zalegających z płatnościami w stosunku do innych przedsiębiorstw i zanotowały pogorszenie się sytuacji finansowej w pierwszym półroczu. Inicjatywę zwolnień grupowych podejmuje się w przedsiębiorstwach, w których pojawiły się zapasy gotowej produkcji, a wycofanie się kontrahentów zmniejszyło obroty (przy tym im większy był wpływ utraty zamówień na zmniejszenie obrotów firmy, tym częściej podejmowane są decyzje o zwolnieniach grupowych).

Decyzje o zwolnieniach grupowych wiążą się z niewiarą w możliwość odzyskania utraconych zamówień i rozpatrywaniem możliwości sprzedaży części majątku trwałego dla polepszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Dyrektorzy, którzy podjęli - lub mają zamiar podjąć - decyzje zwolnień grupowych, częściej negatywnie oceniają wysokość oprocentowania kredytów w bankach państwowych i wysokość cen energii elektrycznej. W tych przedsiębiorstwach rejestruje się również niższy poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych.

Wydaje się, że mamy tu do czynienia ze sprzężeniami zwrotnymi: przedsiębiorstwa nie mogą sprzedać produkcji, ceny kredytów nie pozwalają na przeczekanie okresu załamania się popytu, produkcja jest energochłonna, kontrahenci są nie do odzyskania (produkcja o niskiej jakości) - w rezultacie zadłużenie i pogorszenie sytuacji finansowej, rozpatrywanie możliwości sprzedaży części majątku oraz decyzje o zwolnieniu części zatrudnionych. W konsekwencji stwierdzenia o niewykorzystaniu zdolności produkcyjnych w istocie rzeczy zdają sprawę z tego, że w systemie rynkowym nie są to zdolności do wytwarzania ekonomicznie efektywnego i produkcji tego, co rynek może wchłonąć. Mówiąc krótko, maszyna zdolna wytwarzać śruby, które są nikomu do

niczego niepotrzebne, nie ma w istocie żadnych zdolności produkcyjnych - musi być przeznaczona na złom. Podobnie rzecz się ma z wieloma przedsiębiorstwami, których produkcja - przy zmianach strukturalnych i technologicznych - jest niepotrzebna. Z tego punktu widzenia sygnalizowany wcześniej (tab. 5) związek stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych z oceną relatywnego położenia firmy i niewystępowanie tego czynnika w określaniu perspektyw na przyszłość nie powinien wzbudzać zdziwienia.

Dyrektorzy, którzy podjęli lub podejmą decyzje o zwolnieniach grupowych, statystycznie częściej zgadzają się z opinią, że kierownicy niższych szczebli z reguły nie podejmują śmielszych przedsięwzięć związanych z koniecznością wprowadzania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach, obawiając się negatywnych konsekwencji (w całej próbie zgodziło się z tym stwierdzeniem 80,1% badanych), oraz z opinią, że w ostatnich miesiącach wyczuwa się wzrost napięcia wśród zatrudnionych (w całej próbie 61,9%). Można przypuszczać, że negatywna opinia o zachowaniach kadry kierowniczej średniego szczebla jest formą reakcji obronnej, pozwalającej dzielić odpowiedzialność za złą sytuację w przedsiębiorstwie, zaś narastające napięcie wśród pracowników odzwierciedla doświadczenia konfliktów, jakie wywołują decyzje o zwolnieniach będących następstwem ogólnie złej sytuacji przedsiębiorstwa.

Dyrektorzy podejmujący decyzje zwolnień grupowych częściej wyrażają opinie, że większość społeczeństwa nie orientuje się w mechanizmach funkcjonowania gospodarki rynkowej; takie zdanie wyraża 94,3% dyrektorów. Wydaje się, że nie chodzi w tym przypadku jedynie o trudności w intelektualnym rozumieniu zasad rynku, co o emocjonalne reakcje zatrudnionych na sytuację, gdy są lub mogą być zagrożeni zwolnieniem z pracy.

Dyrektorzy przedsiębiorstw, w których podjęto lub podejmie się zwolnienia grupowe mają statystycznie niższy poziom zarobków, odznaczają się również niższym poziomem o-

czekiwać co do wysokości płacy na zajmowanym stanowisku, płacy odpowiedniej do wysiłku i odpowiedzialności.

Na decyzje o zwolnieniach grupowych nie miały wpływu żadne inne zmienne, jak np. wiek, staż pracy, miejsce lokalizacji przedsiębiorstwa, udział na rynku, wielkość przedsiębiorstwa (oceniana w kategoriach liczby zatrudnionych) itp. Dyrektorzy przedsiębiorstw zwalniających pracowników nie wyróżniali się również oceną zewnętrznych parametrów finansowych i oczekiwaniami na przyszłość. Zwolnienie części załogi nie wiązało się z oczekiwaniem, że przyczyni się to do poprawy sytuacji firmy w przyszłości. Można sądzić, że jest ono rozpatrywane jedynie w perspektywie zachowań doraźnych, nie wiążących się z decyzjami strategicznymi na przyszłość.

W tabeli 11 zawarte są również standaryzowane współczynniki regresji, w której zmienną wyjaśnianą była decyzja o zwolnieniach grupowych. Mimo bogactwa korelatów, w analizie regresyjnej wyróżniają się jedynie cztery zmienne wyjaśniające w istotny sposób podjęcie decyzji. Decyzje o zwolnieniach zapadały w przedsiębiorstwach: których dyrektorzy oceniają negatywnie relatywną pozycję firmy; które doznały większego spadku obrotów na skutek wycofania się kontrahentów; w których w ostatnim czasie nastąpiły znaczne przyrosty nie sprzedanej produkcji.

Z decyzjami tymi wiąże się również wzrost napięcia wśród zatrudnionych. W tym przypadku nie jest to oczywiście przyczyna podejmowania decyzji o zwolnieniach grupowych, a jedynie istotny korelat tych decyzji lub oceny sytuacji w przedsiębiorstwie, zmuszającej do zwolnienia części zatrudnionych. Z przedstawionych danych wynika, że decyzje o zwolnieniach grupowych zapadają w przedsiębiorstwach rzeczywiście przeżywających trudności ekonomiczne i nie mających możliwości ich przezwyciężenia lub przetrzymania okresu niepomyślnej koniunktury na rynku (czego przejawem jest wzrost zapasów produkcji gotowej w tych przedsiębiorstwach).

W tym przypadku sektor państwowy reaguje zgodnie z logiką mechanizmów rynkowych.

\* \* \*

Pierwsze miesiące wprowadzania nowych mechanizmów w systemie gospodarczym nie wywołały jednak gwałtownego wzrostu bezrobocia. Przedsiębiorstwa preferowały strategię "na przeczekanie", oferując pracownikom urlopy wypoczynkowe, uruchamiając produkcję uboczną, zaciągając pożyczki i podnosząc ceny. Podejmowanie decyzji o zwolnieniach grupowych należało i należy do rzadkości. Wydaje się, że dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych decydują się na to rozwiązanie w ostateczności.

W ankiecie zapytano dyrektorów o opinie na temat motywów powstrzymywania się dyrektorów od zwalniania pracowników. Pytanie nie dotyczyło wprost zachowań naszych respondentów, pozwalało im przyjąć pozycję obserwatorów. Również przedsiębiorców prywatnych spytano o motywy zachowań dyrektorów przedsiębiorstw państwowych (tabela 12).

Tabela 12

w procentach

Motywy decyzji dotyczących zwolnień grupowych	Sektor:		A-B
	państwowy (A)	prywatny (B)	
Dyrektorzy i przedsiębiorcy:			
I mają możliwości wykorzystania zatrudnionych	80,5	48,1	39,9
II oczekują trudności z zatrudnieniem	18,5	23,0	-4,5
III oczekują zmiany polityki gospodarczej	48,5	64,2	-15,7
IV pragną uniknąć konfliktów z załogą	50,5	70,3	-19,8
nie wiedzą, co robić	*	57,1	*

Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych najczęściej sądzą, że tym, co powstrzymuje innych przed zwalnianiem pra-

owników jest przekonanie o *istnieniu w przedsiębiorstwach możliwości efektywnego wykorzystania wszystkich zatrudnionych, musi jedynie ulec przełamaniu recesja gospodarcza*. Przedsiębiorcy prywatni nie podzielają tego optymizmu. Wynikać to może bądź z tego, że rzadziej są przekonani o możliwościach efektywnego wykorzystania w przedsiębiorstwach państwowych wszystkich zatrudnionych, bądź z tego, że recesja, która uderzyła w sektor państwowy, nie jest zjawiskiem dającym się łatwo przełamać przez nieefektywne firmy państwowe. Niemniej co drugi przedsiębiorca prywatny sądzi, że jest to istotny motyw powstrzymywania się od zwolnień. Najrzadziej w obu badanych grupach pojawia się motyw, który stanowił typowe uzasadnienie nadmiernego zatrudnienia w przedsiębiorstwach państwowych w systemie gospodarki planowej - przewidywane na przyszłość trudności ze znalezieniem pracowników. Wydaje się, że perspektywa pojawienia się trwałego bezrobocia w wyniku realizacji planu Balcerowicza - jest ono również stałym zjawiskiem w gospodarce rynkowej - czyni ten motyw nierzeczywistym. Razem z motywem pierwszym może on być składnikiem schematu myślenia dyrektorów przedsiębiorstw państwowych, którzy nie potrafią przystosować się do nowych reguł działania. Tradycjonalizm tego typu może się również ujawniać w myśleniu o *możliwościach efektywnego wykorzystania* nie wykorzystywanych zdolności produkcyjnych, które można będzie po starym uruchomić, gdy przełamana zostanie recesja i odnowione zerwane umowy.

Pozostałe dwa motywy mają odmienny sens. Pierwszy - to oczekiwanie w niedalekiej przyszłości zmiany polityki gospodarczej rządu, zmiany rozluźniającej ostre rygory systemu (zamówienia rządowe, preferencje podatkowe czy kredytowe, dotacje itp.). Następny motyw wskazuje na pragnienie *uniknięcia konfliktu z załogą, który może doprowadzić do strajku i żądania odwołania dyrekcji*. Przytoczona dosłownie treść pytania zamieszczonego w ankiecie wyraźnie precyzuje motywy unikania konfliktów z załogą - pracownicy posiadający reprezentacje w samorządach i związkach zawodowych mogą doprowadzić do zwol-

nienia (odwołania) dyrektora ze stanowiska. Motyw unikania konfliktów z załogą wymienia co drugi dyrektor. Podkreślić warto, że właśnie te dwa głównie motywy - w opinii przedsiębiorców prywatnych - wstrzymują radykalne decyzje w sektorze państwowym. Zarysowuje się więc znacząco odmienna percepcja motywów w świadomości samych dyrektorów i w świadomości przedsiębiorców prywatnych, którzy zresztą dość często wskazywali na to, że dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych *nie wiedzą co robić, nie potrafią działać w nowej sytuacji.*

Wymienione motywy, zarówno wśród dyrektorów, jak i przedsiębiorców, nie wchodzą ze sobą w istotne statystycznie korelacje. Nie tworzą żadnej struktury, każdy ma więc swoją niezależną wagę. Jedyna istotna korelacja występuje w opiniach przedsiębiorców prywatnych między stwierdzeniem, że dyrektorzy w sektorze państwowym nie wiedzą co robić, nie potrafią działać w nowej sytuacji, a pragnieniem uniknięcia przez nich konfliktu z załogą, który mógłby doprowadzić do utraty stanowiska. Dotykamy tu ważnej kwestii poczucia niepewności i bezradności kadry dyrektorskiej. Zanim się dokładniej zajmiemy tym zjawiskiem, przyjrzyjmy się korelacjom wymienianych motywów z innymi opiniami dyrektorów, na podstawie czego będziemy mogli odpowiedzieć na pytanie, od czego zależały wybory motywów przypisywanych kadrze dyrektorskiej.

W tabeli 13 nie pojawiają się żadne istotne korelacje z motywem I (możliwościami efektywnego wykorzystania zatrudnionych po przełamaniu recesji). Pozostałe motywy wchodzą w korelacje z odmiennymi zmiennymi, co wykazuje stosunkowo dużą moc selektywną czynników determinujących przypisywanie dyrektorom danego motywu zachowania.

Na oczekiwanie trudności w pozyskaniu w przyszłości pracowników, traktowane jako motyw wstrzymywania się od zwolnień, wskazują częściej dyrektorzy firm, których sytuacja finansowa pogorszyła się w tym roku i nastąpiło w nich zmniejszenie obrotów w konsekwencji wycofania się kontrahentów. Motyw ten wymieniają dyrektorzy częściej wyrażający



Tabela 13

współczynniki korelacji

Istotne korelaty motywów	Motywy dyrektorów:		
	oczekują trudności z zatrudnieniem II	oczekują zmiany polityki gospodarczej III	pragną uniknąć konfliktów z załogą IV
Sytuacja finansowa	-0,1747	-	-
Zmniejszenie obrotów	-0,1624	-	-
Masowe bezrobocie	-	-	0,1539
Urzednicy	-	0,2217	-
Program Balcerowicza	-	-0,1676	-
Bezrobocie	-0,1531	-	-
Polityka rządu	0,1784	-	-
Rozwiązanie PZPR	0,1538	-	-
Społeczeństwo nieufne	-	-	0,1484
Działacze "Solidarności"	-	0,1676	0,2601
Współpraca z OPZZ	-	-	0,1371
Osobiste porachunki	-	0,1354	0,2463
Prywatyzacja a racjonalność	-0,1804	-	-
Samorząd - konflikty	-	-	0,1545
Akcjonariat a odpowiedzialność	-	-	0,1795
Rady pracownicze	-	-	0,2254
Niestabilność kadrowa	-	-	0,1581
Pasywność kierowników	-	-	0,1622
Udział na rynku	-0,1965	-	-
Staż na zajmowanym stanowisku	-	0,1555	-

opinie, że bezrobocie nie jest koniecznym warunkiem przemian gospodarczych oraz ci, którzy częściej niż inni sądzą, że kontynuowanie przez rząd polityki nieudzielania ulg podatkowych będzie prowadziło do pogłębiającego się spadku produkcji. Podkreślają też fakt, że rozwiązanie PZPR zmniejszyło polityczną kontrolę nad dyrektorami, dając im więcej samodzielności. Wyrażają oni również obawę, że w wyniku prywa-

tyzacji państwo straci kontrolę nad gospodarką, co utrudni racjonalne nią kierowanie. Dyrektorzy wymieniający ten motyw zarządzają firmami cechującymi się mniejszym udziałem na rynku. Motyw, który wcześniej uznaliśmy za przejaw schematu myślenia z przeszłej epoki systemu planowego, rzeczywiście wydaje się być - w kontekście tych korelatów - projekcją własnych konserwatywnych schematów myślowych wzmacnianych kłopotami finansowymi, w jakich znalazły się przedsiębiorstwa respondentów. Oczekiwanie na ulgi podatkowe, lęk przed utratą kontroli państwa nad gospodarką, podkreślanie emancypacji spod kontroli politycznej PZPR (co w tym kontekście może znaczyć nie tylko uzyskanie większej samodzielności, ale również większy zakres ryzyka i odpowiedzialności za własne decyzje) i wreszcie statystycznie mniejszy udział na rynku, co może znaczyć większe narażenie na konkurencje - składają się w spójną całość opisującą dyrektora, który rzeczywiście nie wie co robić, nie potrafi działać zgodnie z regułami nowego systemu. Motyw, o którym mowa, jest jednak najrzadziej wymieniany. I jeśli potraktować jego wybór jako konsekwencję projekcji - przenoszenia własnych poglądów na całą grupę - to tego typu "tradycyjne" postawy są relatywnie rzadkie.

Motyw III - oczekiwanie na zmiany polityki gospodarczej rządu - ma inną strukturę korelatów. Dyrektorzy, którzy przypisywali ten motyw innym, sami częściej zgadzali się ze stwierdzeniem, że urzędnicy w ministerstwach przywiązują za małą wagę do opinii kadry kierowniczej w gospodarce społecznej. Częściej nie zgadzali się ze stwierdzeniem, że realizacja planu Balcerowicza stwarza rzeczywiste nadzieje na wyjście z kryzysu ekonomicznego. Można więc zasadnie przyjąć, że motyw ten przypisują innym dyrektorzy, którzy mają poczucie niedostatecznego wpływu na formułowanie decyzji na wyższych szczeblach władzy - władzy, która po wyeliminowaniu kontroli politycznej PZPR nad gospodarką i zerwaniu "więzi nomenklaturowych" przeszła - przynajmniej na kluczowych pozycjach - w ręce zwolenników reform rynkowych.

Dyrektorzy, którzy sądzą, że inni czekają na zmiany w polityce gospodarczej rządu, częściej od innych akceptują stwierdzenie, że działacze "Solidarności" często wywołują konflikty z kierownictwem zakładu w celu zaspokojenia swoich osobistych ambicji. Również częściej od innych akceptują stwierdzenie, że pod pretekstem rozliczania się z kierownictwem zakładu często załatwia się osobiste porachunki. Mamy więc w tym przypadku do czynienia z odmiennym doświadczeniem, leżącym u podstaw przypisywania motywu oczekiwania na zmianę polityki rządu - projekcja uwarunkowana nie tradycyjnymi przyzwyczajeniami, ale rzeczywistym doświadczeniem własnej niepewności, lęku i zagrożenia konfliktem z załogami. Na motyw ten wskazuje 48,5% dyrektorów<sup>8</sup>.

I wreszcie motyw IV eksplicite wymieniający chęć unikania konfliktów mogących prowadzić do strajku i utraty stanowiska. Wymieniający ten motyw dyrektorzy częściej stwierdzają, że w wyniku prywatyzacji pojawi się bezrobocie w skali masowej i częściej skłonni są sądzić, że większość społeczeństwa nieufnie nastawiona jest do zmian własnościowych w gospodarce. Zgadza się ze stwierdzeniem, że działacze "Solidarności" wywołują konflikty w celu zaspokojenia swych ambicji osobistych lub że pod pretekstem rozliczania się z kierownictwem zakładu załatwia się osobiste porachunki. W konsekwencji deklarują łatwiejsze porozumiewanie się z działaczami związkowymi z OPZZ. Dyrektorzy wskazujący na motyw unikania konfliktów z załogą reprezentują szczególnie ostry krytycyzm orientujący się na społeczny wymiar organizacji przedsiębiorstwa. Wymienianie tego motywu koreluje z akceptacją stwierdzeń: że silny samorząd w prywatyzowanym przedsiębiorstwie może być źródłem ostrych konfliktów między pracownikami a dyrekcją; że akcjonariat pracowniczy przy-

---

<sup>8</sup> Nie wszystkim należy przypisywać go w tak jednoznacznej postaci, jaka wyłania się z analizy korelacji, analiza ta wyabstrahowuje bowiem jedynie pewien "typ statystyczny", odzwierciedlający występujące tendencje w całej reprezentacji badanych dyrektorów sektora państwowego.

czyni się jedynie do rozmycia odpowiedzialności za kierowanie zakładem; że rady pracownicze często kwestionują decyzje dyirekcji w sprawie przeniesienia części majątku do spółek, kierując się przy tym własnym interesem, a nie interesem przedsiębiorstwa. Podkreślają, że w ciągu ostatnich dwóch lat zbyt często dokonuje się zmian na stanowiskach kierowniczych w wielu zakładach pracy oraz że kierownicy niższych szczebli zarządzania nie podejmują śmielszych przedsięwzięć związanych z koniecznością wprowadzania zmian organizacyjnych, obawiając się negatywnych konsekwencji.

Można przypuszczać, że w tym splocie opinii odzwierciedla się szczególnie wyraziście osobiste doświadczenie konfliktów z załogami przedsiębiorstw, w których między działaczami "Solidarności" i samorządem pracowniczym dochodzi do ostrych sporów, szczególnie gdy uzewnętrzniają się one w preferencjach rozwiązań samorządowych (akcjonariat pracowniczy). Tendencją wzmacniającą ostrość tych konfliktów jest postawa kadr kierowniczych niższych szczebli, które również, odczuwając presję społeczną i zagrożenie, nie wykazują większej aktywności i samodzielności na polu wprowadzania innowacji organizacyjnych. Wydaje się więc, że jednym z podstawowych źródeł trudności we wprowadzaniu reformy prywatyzacyjnej może być opór załogi zorganizowanej w związki zawodowe i rady pracownicze, pod presją których znajdują się kadry kierownicze w sektorze państwowym. I w tym przypadku można zasadnie przyjąć, że dyrektorzy wymieniając ten motyw niepodejmowania decyzji o zwolnieniach grupowych mają na myśli również swoją sytuację. Motyw unikania konfliktów wymienia 50% badanych.

Analiza koleratów związanych z motywami wyjaśniającymi zachowania dyrektorów w pierwszych miesiącach wprowadzania nowego systemu ekonomicznego odzwierciedla projekcyjnie motywy naszych respondentów, którzy również w większości nie podjęli lub nie planują podjęcia kroków prowadzących do zwolnień grupowych. Rodzi się pytanie, czy za motywami ty-

mi kryje się jakaś głębsza i spójna struktura psychologiczna<sup>9</sup>.

Tabela 14

Ładunki czynnikowe

Wyznaczniki postaw	Postawy dyrektorów:		
	zagrożenie pozycji zawodowej I	niewiara w powodzenie reformy (pesymizm) II	poczucie zagrożenia politycznego III
Konflikty z działaczami "Solidarności"	0,69421	-	-0,42580
Rozliczanie - porachunki osobiste	0,63655	-	-0,37469
Rady pracownicze - interesy własne	0,49796	-	-
Łatwiejsze porozumienie z OPZZ	0,42407	-	-
Częste zmiany dyrektorów	0,36776	-	-
Akcyonariat - rozmycie odpowiedzialności	0,34874	-	-
Spółczeństwo - nieufność	0,33389	-	-
Urzednicy w ministerstwach	0,32256	-	-
Program Balcerowicza stwarza szansę	-	0,71680	-
Bezrobocie - konieczność	-	0,37991	-
Państwo utraci kontrolę nad gospodarką	-	-0,31032	-
Rozwiązanie PZPR	-	-	0,34305

Czynnik I można zinterpretować jako poczucie zagrożenia pozycji zawodowej. Wysokie poczucie zagrożenia pozycji zawodowej wiąże się z akceptacją opinii stwierdzającej, że działacze "Solidarności" wywołują konflikty z kierownictwem

<sup>9</sup> Aby odpowiedzieć na to pytanie, poddano analizie czynnikowej 18 zmiennych, które wchodziły w istotne korelacje z podawanymi przez dyrektorów motywami (tab. 13).

zakładu w celu zaspokojenia swoich osobistych ambicji, oraz opinii, że pod pretekstem rozliczania się z kierownictwem zakładu często załatwia się osobiste porachunki. W opiniach dyrektorów prezentujących wyższy poziom zagrożenia swej pozycji zawodowej dominuje przeświadczenie, że rady pracownicze często kwestionują decyzje dyrekcji w sprawie przenoszenia części majątku do spółek, kierując się własnym interesem, a nie interesem przedsiębiorstwa. Łatwiej jest tym dyrektorom porozumieć się z działaczami OPZZ. Z oczywistych względów wysokie zagrożenie pozycji wiąże się z akceptacją opinii, że w ciągu ostatnich dwóch lat zbyt często dokonuje się zmian na stanowiskach kierowniczych w wielu zakładach pracy. Wyższy poziom zagrożenia wiąże się z akceptacją opinii, że akcjonariat pracowniczy przyczynić się może jedynie do rozmycia odpowiedzialności za kierowanie zakładem. Niezależnie więc od tego, czy kwestionuje się akcjonariat pracowniczy w imię tradycyjnego modelu gospodarki planowej, czy liberalnego modelu gospodarki prywatnej - jest on zagrożeniem dla pozycji zawodowej dyrektora, który ponosi indywidualną odpowiedzialność za kolektywne decyzje.

W mniejszym stopniu - ale istotnie jedynie z tym czynnikiem - przekonania dyrektorów przejawiających wyższy poziom zagrożenia swej pozycji związane są z akceptacją stwierdzenia, że społeczeństwo jest nieufnie nastawione do zmian własnościowych w gospodarce oraz że urzędnicy w ministerstwach przywiązują za małą wagę do opinii kadry kierowniczej w gospodarce uspołecznionej. W efekcie owo poczucie zagrożenia pozycji zawodowej dyrektora rozkłada się na trzech wymiarach konfliktu - ze zorganizowaną załogą (związki zawodowe, samorząd, akcjonariat pracowniczy), ze strukturami zarządzania gospodarką na wyższych szczeblach administracji państwowej (urzędnicy w ministerstwach, polityka kadrowa) i ze społeczeństwem (nieufnym wobec przemian, żądnym rozliczeń itp.).

Czynnik II zinterpretować można jako niewiarę w sukces reformy systemu. Czynniki ten zdefiniować można, przytaczając trzy aspekty, przy czym większy stopień nieufności (pessimizmu) wiąże się z: odrzuceniem stwierdzenia, że *program Balcerowicza stwarza rzeczywiste nadzieje na wyjście z kryzysu ekonomicznego*; akceptacją opinii, że *w wyniku prywatyzacji państwo straci kontrolę nad gospodarką, co utrudni racjonalne kierowanie nią*; odrzuceniem poglądu mówiącego, że bezrobocie jest koniecznym warunkiem przemian gospodarczych. Wydaje się, że czynnik II odzwierciedla postawę akceptującą tradycyjny model gospodarki socjalistycznej, utożsamiającej racjonalność kierowania gospodarką z kontrolą polityczną w imię pełnego zatrudnienia.

Trzeci czynnik definiują również wysokie ładunki znamionujące akceptację twierdzenia o prowokacyjnym zachowaniu działaczy "Solidarności", którzy wywołują konflikty w celu zaspokojenia swych ambicji oraz opinii wyrażającej przekonanie, że pod pretekstem rozliczeń z kierownictwem zakładu (nomenklatura) załatwia się porachunki osobiste. Te dwa aspekty czynnika III określają wysoki poziom zagrożenia, który również występował w czynniku I w kontekście splotu konfliktów definiowanych raczej w perspektywie roli zawodowej. Specyficznym korelatem czynnika III jest akceptacja stwierdzenia, że *rozwiązanie PZPR zmniejszyło polityczną kontrolę nad dyrektorami przedsiębiorstw państwowych, dając im więcej samodzielności*. Trudno oczywiście w tym przypadku rozstrzygnąć, czy wysoki poziom zagrożenia jest przyczyną dostrzegania wpływu rozwiązania PZPR, czy też stare układy, zależności i więzi lojalności, w które uwikłany jest dyrektor, są przyczyną większego poczucia zagrożenia osobistego narażającego dyrektora na konflikt z działaczami "Solidarności", którzy chętni są do podjęcia wobec niego "akcji rozliczeniowej". Wydaje się rzeczą "naturalną" (psychologicznie zrozumiałą), że imputowanie ambicji osobistych działaczom "Solidarności" w sytuacji konfliktu i osobistych porachunków ukrytych za wysuwanymi żądaniem rozliczeń z popełnianych w przeszłości

błędów - jest reakcją obronną osób odczuwających wysoki poziom zagrożenia pojawiającego się w kontekście przemian politycznych, które znosząc w gospodarce kontrolę polityczną PZPR zlikwidowały jednocześnie jej funkcję ochronną. Czynniki III można więc zinterpretować jako poczucie zagrożenia, wynikające z uwikłania w przeszłości w system nomenklatury.

Trafność interpretacji przedstawionych czynników wydaje się oczywista. Czynniki I (zagrożenia pozycji zawodowej) i czynniki II (niewiara w powodzenie reform systemowych) są skorelowane ujemnie ( $r = -0,166$ ). Wyższe poczucie zagrożenia pozycji zawodowej wiąże się - paradoksalnie - z większą wiarą w sukces reformy. Jest to psychologicznie zrozumiałe o tyle, że choć dla wielu dyrektorów wejście w system gospodarki rynkowej, a szczególnie prywatyzacja, może być przyczyną utraty stanowiska (39% dyrektorów liczy się z taką możliwością w wyniku prywatyzacji, a 58,2% nie podjęłoby starań o otrzymanie nowego stanowiska dyrektorskiego), to jednak dla tych, którzy odczuwają realne zagrożenie swej pozycji, powodzenie reformy może być jedyną podstawą utrzymania zajmowanej pozycji. Zresztą wyższy poziom zagrożenia pozycji zawodowej może być konsekwencją obiektywnego opisu trudności przeżywanych w procesie adaptacji do nowych zasad rynkowych. Pojawiające się konflikty mogą być funkcjonalnie związane z szansami przystosowania się do nowego systemu ekonomicznego.

Trzy wyróżnione czynniki wyjaśniają zaledwie 21% wariacji w strukturze korelacji między analizowanymi zmiennymi. Należy jednak mieć na uwadze to, że psychologiczne wymiary funkcjonowania jednostek w grupach społecznych wykazują duże zróżnicowanie, nie układające się w spójne i wyraźne wzory. Największy udział w wyjaśnianym zakresie wariacji przez trzy wyróżnione czynniki ma czynnik I - 61%, czynnik II - 23%, czynnik III najmniej - 16%. Jest to porządek o tyle naturalny, że czynnik I odwołuje się do strukturalnych charakterystyk położenia społecznego dyrektora, który -



rozpatrywany tu głównie w perspektywie pełnionej roli zawodowej - wchodzi w relacje konfliktu z załogą i organem założycielskim (ministerstwem). Czynniki II i III mają charakter bardziej subiektywny, zależny od zróżnicowanych faktów biograficznych (tabela 15).

Tabela 15

współczynniki korelacji

Motywy zachowań dyrektorów	Czynniki:		
	zagrożenie statusu I	pesymizm II	zagrożenie polityczne III
II trudności w przyszłości z pozyskaniem ludzi	0,1478	0,1769	-
III oczekiwanie na zmianę polityki rządu	0,1758	0,1774	-
IV unikanie konfliktów z załogą	0,3446	-	0,1513

Dyrektorzy z wysokim poczuciem zagrożenia pozycji zawodowej wymieniają wszystkie trzy motywy, przy czym im wyższy poziom zagrożenia, tym większa skłonność do przypisywania innym (i odnajdywania również w sobie) motywu unikania konfliktów, wyjaśniającego niechęć do podejmowania inicjatywy zwolnień grupowych. Taka inicjatywa bowiem z reguły prowadzi do konfliktu z załogą i związkami zawodowymi.

Czynnik II - niewiara w powodzenie reformy systemowej - nie wiąże się w ogóle z motywem unikania konfliktów. Wykazuje natomiast równie wysokie korelacje z motywami, które wcześniej zinterpretowaliśmy jako przejawy postaw zachowawczych, tj. z przyzwyczajeniem do starych schematów myślenia i oczekiwaniem na zmiany polityki gospodarczej rządu, która mogłaby prowadzić do rozluźnienia narzuconych gospodarce rygorów finansowych i prawnych.

Natomiast czynnik III (poczucie zagrożenia uwikłanego w kontekst polityczny) wiąże się tylko z jednym motywem:

dyrektorzy o wysokim poczuciu zagrożenia wykazują tendencje do przypisywania innym jedynie motywacji unikania konfliktów, które mogą prowadzić w wyniku akcji strajkowej do odwołania dyrektora ze stanowiska. Konflikty z załogą wywołują szczególnie silne poczucie zagrożenia dyrektorów, którzy na swą pozycję patrzą w perspektywie przemian politycznych.

Więcej światła na znaczenie wyróżnionych czynników rzucić może analiza korelacji ze zmiennymi opisującymi aspekty ekonomiczne opinii dyrektorów (tabela 16).

Tabela.16

współczynniki korelacji

Zjawiska ekonomiczne	Czynniki:	
	zagrożenie statusu I	pesymizm II
Skala zmniejszenia obrotów	-	0,1857
Szanse na odnowienie zamówień	-	-0,2392
Spadek popytu	0,1830	-
Zaopatrzenie w materiały	-	-0,1564
Chęć ludzi do pracy	-0,1679	-
Ocena kursu dolara	-	0,1675
Cena energii elektrycznej	-	0,2631
Kontyngenty eksportowe	0,1459	-

Niewiara w powodzenie programu reform gospodarczych (czynnik II) wiąże się z negatywną oceną wysokości kursu dolara i cen energii elektrycznej. Są to dwa istotne parametry ekonomiczne wpływające na sferę eksportu i importu oraz na koszty produkcji. Trudno oczekiwać, by dyrektorzy przedsiębiorstw borykających się z problemami finansowymi wynikającymi z wysokości tych parametrów wierzyli w powodzenie programu, który stwarza im trudności. Ponadto, im większy wpływ na obniżenie obrotów przedsiębiorstwa miało wycofanie się kontrahentów z wcześniej zawartych umów oraz im są mniejsze szanse na ich odzyskanie do końca roku, tym mniejszą przejawiają badani dyrektorzy wiarę w powodzenie reformy (planu Balcerowicza). Dyrektorzy, którzy

nie dostrzegają poprawy zaopatrzenia w materiały i surowce, również wyrażają większy sceptycyzm w ocenie szans powodzenia planu Balcerowicza.

Dyrektorzy przejawiający wyższy poziom zagrożenia swej pozycji zawodowej (czynnik I) bardziej skłonni są natomiast pogodzić się z myślą, że obserwowany obecnie w kraju gwałtowny spadek popytu będzie zjawiskiem trwałym. Nie dostrzegają oni zwiększenia chęci ludzi do pracy i liczą się z tym, że w najbliższej przyszłości zmniejszone zostaną kontyngenty eksportowe. Poczucie zagrożenia pozycji zawodowej nie wiąże się w istotny sposób z kooperacją i perspektywą zbytu.

Czynnik III - odnoszący się do zagrożenia postrzeganego w perspektywie konfliktów o podłożu politycznym - nie wiąże się z żadnym elementem opisu sytuacji ekonomicznej. Wydaje się, że zmienne opisujące rzeczywiste procesy gospodarcze nie mają większego wpływu - z natury rzeczy, gdy w grę wchodzi przekonania polityczne i stosunki władzy - na determinacje postawy emocjonalnej zidentyfikowanej w czynniku III.

Przyjrzyjmy się teraz wybranym zmiennym, opisującym społeczny kontekst funkcjonowania dyrektora w przedsiębiorstwie państwowym (tabela 17).

Tabela 17

współczynniki korelacji

Zjawiska społeczne	Czynniki:		
	zagrożenie statusu I	pesymizm II	zagrożenie polityczne III
Urzednicy w ministerstwie	0,4101	0,2086	-
Awans społeczny	0,2678	-	-
Orientacja społeczeństwa	0,2418	-	0,1708
Przepisy gospodarcze	0,2133	-	-
Przynależność do PZPR	-0,2130	-	-0,2026
Uwłaszczenie nomenklatury	0,2048	-	-
Wzrost napięcia w zakładzie	0,1985	0,1640	0,1516
Zadowolenie z kadry kierowniczej	-0,1875	-	-
Poziom wynagrodzenia	-	-0,1549	-

Dyrektorzy odczuwający wysokie zagrożenie pozycji zawodowej częściej wyrażają opinie, że urzędnicy w ministerstwach za mało korzystają z ich uwag i sugestii, nie mają w związku z tym dostatecznego wpływu na kształtowanie decyzji zapadających na wyższych szczeblach zarządzania gospodarką. Wyrażają częściej opinie, że mimo wprowadzenia nowych zasad systemowych w prawie gospodarczym pozostało wiele przepisów krępujących samodzielność dyrektorów. Nie są również zadowoleni z fachowości kadry kierowniczej, z którą pracują. Wyrażają też często opinie, że większość społeczeństwa nie orientuje się w mechanizmach funkcjonowania gospodarki rynkowej. Zarysowujący się splot korelacji wskazuje na wysoki poziom alienacji: poczucia wyobcowania z układów wiążących dyrektora z wyższymi szczeblami władzy, konfliktu z podwładnymi i współpracownikami, dystansu wobec społeczeństwa. Ogólne poczucie alienacji społecznej wyraża się w akceptacji stwierdzenia: *im wyżej człowiek zajdzie w hierarchii społecznej, tym więcej ma znajomych, ale mniej przyjaciół.*

Dyrektorzy doświadczający zagrożenia pozycji stwierdzają również, że w ostatnich miesiącach wyczuwa się wzrost napięcia wśród zatrudnionych w zakładzie, którym kierują. Statystycznie częściej deklarują przynależność w przeszłości do PZPR. Wyrażają również częściej pogląd, że *opinie o tzw. utwaszczeniu nomenklatury są przesadzone i opierają się na plotkach.*

Czynnik II - niewiara w sukces reformy - ma mniej korelatów. Dyrektorzy wyrażający niewiarę w powodzenie planu Balcerowicza - podobnie jak dyrektorzy odczuwający zagrożenie statusu zawodowego - częściej wskazują na małe zainteresowanie urzędników ministerialnych ich opiniami oraz dostrzegają wzrost napięć w zakładzie. Interesujący jest fakt, że mniejszą nadzieję na sukces reformy mają dyrektorzy zarabiający relatywnie mniej od innych. Być może niewiara w sukces reformy, przejście do systemu gospodarki rynkowej, jest przez nich postrzegane również w perspektywie braku osobistej szansy na zwiększenie dochodów. W tym przypadku przynależność w przeszłości do PZPR, ocena współpracowników

i "pretensje do społeczeństwa" o brak orientacji w zasadach funkcjonowania gospodarki nie mają istotnego znaczenia.

Czynnik III - poczucie zagrożenia politycznego - nie ma specyficznych korelatów. I w tym przypadku pojawia się korelacja z dostrzeganiem wzrostu napięcia w załodze i z opinią, że społeczeństwo nie rozumie procesów gospodarczych. Przynależność w przeszłości do PZPR nie tylko wpływa na większe poczucie zagrożenia pozycji zawodowej dyrektora, ale jest również związane z poczuciem zagrożenia, które nie musi pozostawać w związku z rolą zawodową.

Przyjrzyjmy się z kolei kwestiom dotyczącym perspektyw prywatyzacji (tabela 18).

Tabela 18

współczynniki korelacji

Prywatyzacja	Czynniki:	
	zagrożenie I	pesymizm II
Możliwość utraty stanowiska w wyniku prywatyzacji	0,1452	-
Wynik planu Balcerowicza niepewny	0,2600	0,5053
Bezrobocie	0,3080	0,2150
Priorytet dla dyrektorów w zakupie akcji	0,1448	-
Nisko oprocentowany kredyt na akcje	-	-0,2035
Rezultaty prywatyzacji		
Bankructwa źle prowadzonych firm	-	-0,1471
Wygaszenie inflacji	-	-0,1935
Poprawa wykorzystania czasu pracy	-	-0,2445
Zwiększenie gotowości do ryzyka	-	-0,1798
Zahamowanie recesji	-	-0,2406
Zwiększenie wydajności	-	-0,1653
Poprawa jakości produkcji	-	-0,1601
Elastyczność przepływu kapitałów	-	-0,2568
Integracja z rynkiem zachodnim	-	-0,1748
Prywatyzacja drogą do cywilizacji	-	-0,2546
Zmiana struktury branżowej	0,1697	-
Pozycja związków zawodowych	0,1845	-
Nie ma miejsca na związki zawodowe	0,2643	-
Wpływ samorządu na obsadę stanowiska dyrektora	0,2630	-
Tempo prywatyzacji	-	-0,2706
Konieczność prywatyzacji	-	0,2115
Oslabienie pozycji dyrektora w sektorze prywatnym	0,2123	0,2145
Wzmocnienie pozycji dyrektora w sektorze państwowym	-0,1752	-0,1891
Konflikty pracownicze	0,2914	-
Sprawność przedsiębiorstwa prywatnego	-	-0,1515
Wpływ na efektywność pracy	0,1582	-

Nie jest zaskoczeniem, że poziom zagrożenia pozycji zawodowej (czynnik I) wiąże się z dostrzeganiem możliwości utraty stanowiska w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego. Zmniejszyć ryzyko w tym względzie mogłaby perspektywa zakupu akcji prywatyzowanego przedsiębiorstwa. Dyrektorzy odczuwający większe zagrożenie częściej postulują zapewnienie im priorytetowych ulg przy zakupie akcji kierowanego przez siebie przedsiębiorstwa. Sprawa jest jednak społecznie drażliwa - mogłoby to być interpretowane jako swoisty przejaw "uwłaszczania nomenklatury". Przypomnijmy, że dyrektorzy odczuwający zagrożenie, wyrażają przekonanie, że opinie o tych zjawiskach są przesadzone i opierają się na plotkach. Kwestia preferencji przy zakupie akcji nie wiąże się przy tym (w całej badanej grupie dyrektorów) z gotowością do zaciągnięcia w banku nisko oprocentowanego kredytu na zakup tych akcji.

Z kolei dyrektorzy nie oczekujący sukcesu reformy systemu (czynnik II) nie zwracają uwagi na kwestie priorytetu, ale też rzadziej niż inni (wierzący w powodzenie reformy) zdecydowaliby się na zakup akcji własnego przedsiębiorstwa, gdyby było prywatyzowane. Zagrożenie własnej pozycji i niewiara w powodzenie reformy wiążą się z akceptacją prognozy, że *w wyniku realizacji programu Balcerowicza pojawić się musi masowe i trwałe bezrobocie.*

*Przekonanie, że wynik realizacji programu Balcerowicza jest bardzo niepewny* nie jest związane w sposób szczególny z jednym wymiarem psychologicznym, przy czym w każdym przypadku przekonanie to może mieć odmienny sens.

Na uwagę zasługuje zespół zmiennych opisujących rozmaite konsekwencje prywatyzacji. Dyrektorzy pesymistycznie oceniający szansę powodzenia planu Balcerowicza (czynnik II) częściej nie zgadzają się ze stwierdzeniami, które zawierały opis pozytywnych konsekwencji prywatyzacji, tj. bankructwa przedsiębiorstw źle zarządzanych, szybkiego i trwałego wygaszenia inflacji, poprawy wykorzystania czasu pracy,

zahamowania recesji, zwiększenia wydajności pracy, poprawy jakości produkcji, większej elastyczności przepływu kapitałów, integracji z rynkiem zachodnim. Nie zgadzają się też z opinią, że *tylko prywatyzacja jest w stanie uczynić z Polski kraj cywilizowany*. Nie sądzą również, aby prywatni właściciele byli w większym stopniu skłonni do podejmowania ryzyka gospodarczego. Stoją na stanowisku, że *obeszłoby się bez prywatyzacji, gdyby w przedsiębiorstwach zatrudnić odpowiednich dyrektorów*. Nie zgadzają się z twierdzeniem, że *przedsiębiorstwo w rękach prywatnych działa lepiej niż przedsiębiorstwo państwowe*. Wreszcie przypuszczają, że *w wyniku prywatyzacji pozycja dyrektora ulegnie osłabieniu* - stanie się on zależny od woli właściciela czy akcjonariuszy. Nie wierzą również w to, aby *w wyniku przemian systemu gospodarczego pozycja dyrektora w przedsiębiorstwie państwowym uległa wzmocnieniu*. Oczywiście odrzucają opinię, że *tempo prywatyzacji jest zbyt powolne w stosunku do potrzeb gospodarki*. Przypomnijmy, że badanie było realizowane jeszcze przed uchwaleniem przez Sejm ustawy prywatyzacyjnej i przemiany własnościowe w gospodarce zachodziły na stosunkowo małą skalę, dotycząc wąskiego zakresu gospodarki.

Zauważmy, że wymiar poczucia zagrożenia pozycji zawodowej dyrektora (czynnik I) nie wykazywał żadnych istotnych korelacji z wymienionymi pozytywnymi konsekwencjami prywatyzacji. Zagrożenie pozycji zawodowej nie wywołuje negatywnej oceny przemian własnościowych rozpatrywanych z punktu widzenia konsekwencji ekonomicznych dla całej gospodarki. Zagrożenie statusu zawodowego jest psychologiczną reakcją na zachodzące w gospodarce przemiany, warunkowaną indywidualnym doświadczeniem konfliktów. Dyrektorzy odczuwający zagrożenie postrzegają scenę gospodarczą w innych kategoriach niż dyrektorzy pesymistycznie zapatrujący się na szansę powodzenia reform - oczekują, że w wyniku prywatyzacji dokona się istotna zmiana struktury branżowej gospodarki. Dostrzegają, że w wyniku prywatyzacji nie tylko ulegnie osłabieniu pozycja dyrektora w przedsiębiorstwie prywatnym i państwowym, ale że również *pozycja i funkcja*

związków zawodowych i samorządu ulegną znacznemu ograniczeniu. Wyrażają pogląd, że w nowoczesnym przedsiębiorstwie nie ma miejsca na samorząd i związki zawodowe, a w przedsiębiorstwie państwowym samorząd nie powinien mieć znaczącego wpływu na obsadę stanowiska dyrektora. Nie wykazują przy tym skłonności do akceptacji poglądu, że system gospodarki planowej może dobrze funkcjonować, jeśli stanowiska kierownicze zostaną obsadzone właściwymi ludźmi. Mimo zagrożenia - między innymi utratą stanowiska w wyniku prywatyzacji - skłonni są dzielić opinie, że tylko prywatny właściciel jest w stanie spowodować, że ludzie zaczną porządnie pracować.

Czynnik III - poczucie zagrożenia ujmowanego w kontekście przemian politycznych - nie ma specyficznych korelatów. Dyrektorzy odczuwający większą niepewność skłonni są również uważać, że wynik realizacji programu Balcerowicza jest niepewny ( $r=-0,186$ ) i że w wyniku przemian systemu gospodarczego pozycja dyrektora w przedsiębiorstwie państwowym ulegnie osłabieniu ( $r=-0,197$ ) - tabela 19.

Tabela 19

współczynniki korelacji

Model gospodarki	Czynniki:		
	zagrożenie statusu I	pesymizm II	zagrożenie polityczne III
Kontrola cen energii	0,2000	0,1997	-
Decydująca rola banków	0,1680	-0,2405	-
Kontrola rządu nad kapitałem zagranicznym	-	0,1476	-
Grupy chronione	-	-	0,1470
Koszty przekwalifikowywania	0,1395	-	-
Wypłaty odszkodowań	0,1636	-	-
Gwarancje pewności stanowiska	0,1970	-	-
Zmniejszenie gwarancji pewności stanowiska	0,3254	-	-
Wybory do samorządów lokalnych	-0,1809	-	-0,1653



Zarówno dyrektorzy odczuwający zagrożenie pozycji zawodowej (czynnik I), jak i dyrektorzy - pesymiści (czynnik II) chcieliby, aby rząd utrzymał kontrolę cen energii. Różnią się jednak w postrzeganiu funkcji banków: o ile pierwsi zgadzają się na to, by *banki miały decydować o tym, którym przedsiębiorstwom warto pomóc (ratować przed bankructwem)*, o tyle drudzy nie przyznają bankom tych uprawnień. Pesymiści pragnęliby również, by rząd zachował kontrolę nad napływem kapitału zagranicznego do gospodarki. Czynnik II rzeczywiście wyraża przywiązanie do tradycyjnego modelu gospodarki planowej (w której instrumenty finansowe i banki nie odgrywały istotnej funkcji kontrolnej, a konkurencja kapitału zagranicznego nie stanowiła zagrożenia) - przywiązanie, które jest źródłem pesymistycznej oceny szans powodzenia planu Balcerowicza.

Wyróżnione czynniki różnicują postawy dyrektorów w odniesieniu do kwestii społecznych związanych z reformą systemu gospodarczego. Dyrektorzy odczuwający zagrożenie swej pozycji zawodowej (czynnik I) prezentują zdecydowanie negatywne stanowisko w kwestii ponoszenia społecznych kosztów reformy systemu. Nie zgadzają się, by zakład pracy był w jakikolwiek sposób obciążany finansowo kosztami przekwalifikowywania zwalnianych pracowników; akceptują opinię, że wypłacanie odszkodowań i odpraw zwalnianym pracownikom powinno być realizowane z budżetu państwa jako świadczenie społeczne. Dyrektorzy przejawiający wyższy poziom zagrożenia politycznego (czynnik III) skłonni są akceptować rozwiązanie zdecydowanie radykalne: *żadne grupy pracownicze (w wieku przedemerytalnym, samotne matki, działacze związkowi itp.) nie powinny być chronione ustawowo przed redukcją w ramach zwolnień grupowych*. Trudno oprzeć się wrażeniu, że mamy do czynienia ze swoistym postkomunistycznym kompleksem neurotycznym - silne poczucie zagrożenia politycznego, związane z utratą ochronnej roli PZPR i możliwością narażenia się na "rozliczenie" ze strony prowokacyjnie zachowujących się działaczy "Solidarności", odzwierciedla się w żądaniu zniesienia wszel-

kich form ochrony prawnej przed zwolnieniem z pracy, przywileju, z którego mogliby korzystać inni pracownicy.

W opinii dyrektorów odczuwających zagrożenie statusu zawodowego (czynnik I), *w porównaniu z latami ubiegłymi dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych mają teraz mniejsze gwarancje pewności swego stanowiska.* Jest to kwestia o szczególnym znaczeniu, nie tylko psychologicznym. Dyrektorzy odczuwający zagrożenie pozycji zawodowej stwierdzają bowiem, że *gwarancje pewności zajmowanego stanowiska mogłyby zwiększyć gotowość do ponoszenia ryzyka wiążącego się z wprowadzeniem innowacji.* Można przypuszczać, że gwarancje tego typu mogłyby zwiększyć gotowość dyrektorów przedsiębiorstw państwowych do podejmowania konfliktowych i ryzykownych decyzji zwolnień grupowych.

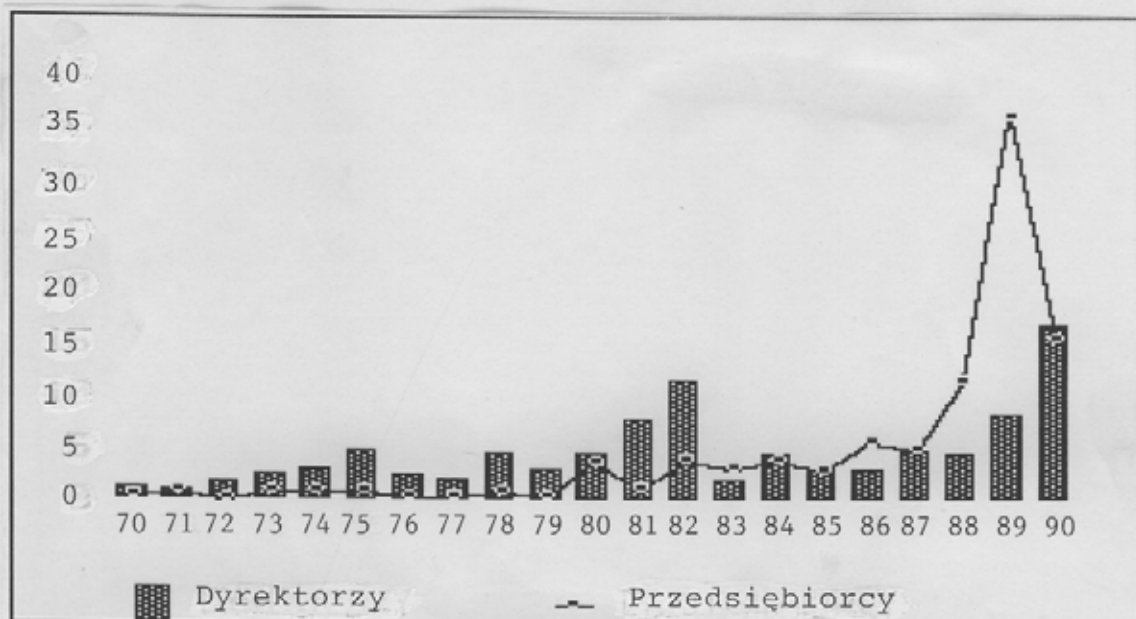
Wystąpienie z wnioskiem zwolnień grupowych wiąże się z konfliktem społecznym, w którym dyrektor jest stroną ryzykującą utratę stanowiska. Rozwiązanie PZPR, likwidacja systemu nomenklatury (zapewniającego kontrolę polityczną, ale również oferującego większe wsparcie w konfliktach pracowniczych), zmiany w administracji centralnej itp. - stanowią istotne czynniki niepewności, skłaniające do zachowań pasywnych. W tym kontekście wydaje się wart uwagi fakt, że zarówno dyrektorzy odczuwający zagrożenie pozycji zawodowej (czynnik I), jak i dyrektorzy odczuwający zagrożenie polityczne (czynnik III) częściej nie zgadzają się z poglądem, że *ostatnie wybory do samorządów lokalnych wpłyną pozytywnie na warunki działania przedsiębiorstwa.* Jak widać, poczucie zagrożenia i niepewności wypływa ze wszystkich możliwych źródeł - konfliktów z załogą przedsiębiorstwa (zorganizowanej w związkach zawodowych i samorządzie) i ze strony społeczeństwa, które nie rozumie mechanizmów funkcjonowania gospodarki; ze strony władzy centralnej (urzędników w ministerstwach) i władz lokalnych; wreszcie z realnych procesów zachodzących w gospodarce: konkurencji na rynku, inwazji kapitału zagranicznego, bariery popytowej, wysokich cen itp. Wydaje się więc, że obserwowane w pierwszych miesiącach wprowadzania reform zachowania "na przeczekanie" wynikały

głównie ze strukturalnej słabości pozycji dyrektora w przedsiębiorstwie państwowym. Niestabilność pozycji dyrektora w potencjalnych konfliktach z załogą przedsiębiorstwa może być istotną przeszkodą w dynamizacji procesu zmian w gospodarce (przede wszystkim racjonalizacji zatrudnienia i tempa prywatyzacji). Do kwestii tej powrócimy w dalszych analizach.

### 3. POLITYKA I GOSPODARKA

Nasuwa się pytanie, czy i w jakim stopniu opinie dyrektorów przedsiębiorstw państwowych różnią się od opinii przedsiębiorców prywatnych. Jakie są specyficzne cechy świadomości społecznej tych tak różnych grup społecznych, działających w odmiennych układach instytucjonalnych, co więcej, spotykających się z różną skalą procesów gospodarczych, konfliktów społecznych (jeśli choćby uwzględni się przeciętną liczbę zatrudnionych w firmach w obu sektorach). Sektor państwowy i prywatny - w przeszłości "przeciwnicy ideologiczni" - znajdowały się w asymetrycznej pozycji względem struktur politycznych państwa. Spotykały się z innymi zagrożeniami: w sektorze prywatnym - konkurencją rynkową i urzędem skarbowym, w państwowym - z ministerstwem i egzekutywą. Przypomnijmy, że na tym średnim szczeblu gospodarki państwowej 86,2% dyrektorów należało do PZPR.

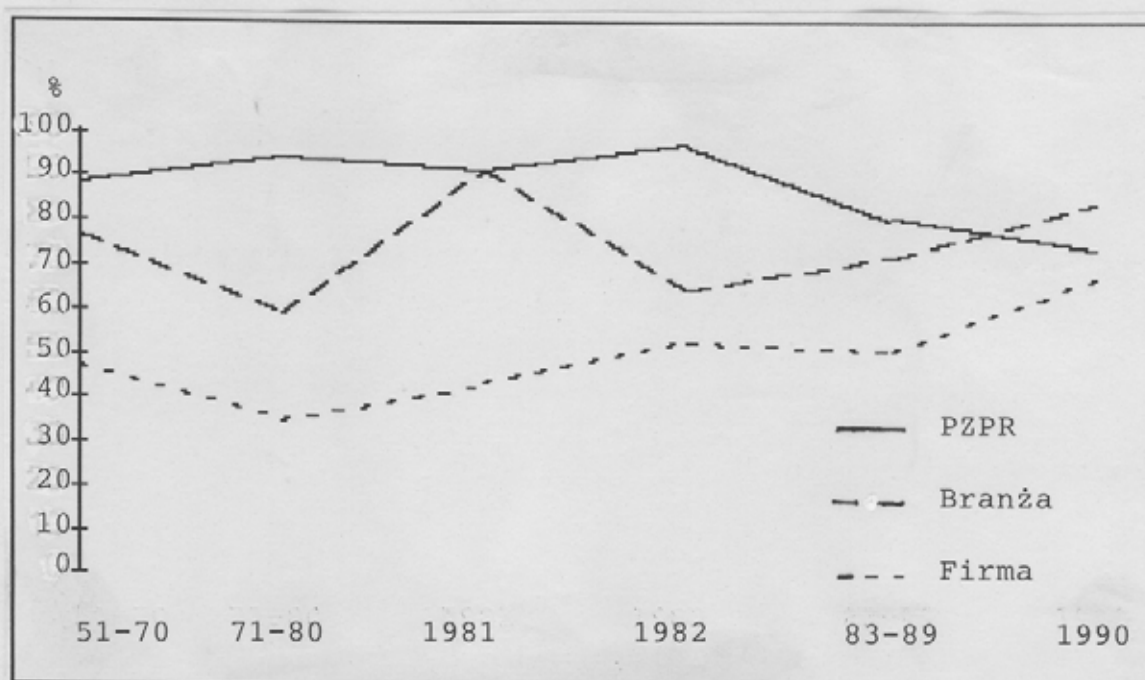
Przyjrzyjmy się na wstępie danym przedstawionym na rysunku 4. Oś pozioma na wykresie oznacza rok, w którym dyrektorzy i przedsiębiorcy objęli aktualnie zajmowane stanowisko. Na osi pionowej wyrażony jest procentowy udział danego rocznika w całej badanej próbie. Krzywa odnosząca się do przedsiębiorców przedstawia typowy rozkład, jakiego należałoby oczekiwać w przypadku naturalnych procesów selekcji na stanowiska, losowych zjawisk porzucania działalności gospodarczej, przekazywania interesu następcom, wymierania. Starszych roczników jest mniej, młodszych coraz więcej, z przewagą tych, którzy zajęli swe stanowisko stosunkowo niedawno. Wykres ma gładki przebieg.



Rysunek 4

Zgoła inaczej kształtuje się krzywa dla dyrektorów przedsiębiorstw państwowych. Zauważyć można trzy wypiętrzenia, charakteryzujące okresy gwałtownych ruchów na stanowiskach: okres formowania się nowej kadry dyrektorskiej w pierwszej fazie "epoki gierkowskiej" (lata 1972-1975), okres przetasowań związanych z otwartą fazą kryzysu gospodarczego w 1981 r. i wymiany kadr po wprowadzeniu stanu wojennego (lata 1981-1982), i wreszcie faza aktualnie zachodzących przemian w systemie gospodarczym, które odzwierciedlają się w ruchu na stanowiskach dyrektorskich w sektorze państwowym (1989-1990).

Na rysunku 5 przedstawione są wybrane charakterystyki karier zawodowych dyrektorów, których pogrupowano zależnie do tego, kiedy objęli swe aktualnie zajmowane stanowiska w przedsiębiorstwach.



Rysunek 5

Przynależność do PZPR była szczególnie istotnym czynnikiem kariery zawodowej w latach siedemdziesiątych i awansu po wprowadzeniu stanu wojennego. W latach późniejszych czynnik ten zaczął odgrywać relatywnie mniejszą rolę. Na tym tle interesująco kształtują się drogi karier zawodowych dyrektorów. W latach siedemdziesiątych (epoce Gierka), w pierwszym roku stanu wojennego i latach późniejszych zmniejsza się odsetek dyrektorów, którzy swoje pierwsze stanowisko kierownicze otrzymali w tej samej branży przemysłu. Awansowani dyrektorzy częściej pochodzili z innej branży niż ta, w której obecnie pracują. Jedynie w 1981 roku i dwóch ostatnich latach (z tendencją wyraźnie rosnącą) kariera zawodowa coraz wyraźniej zamyka się w obrębie tej samej branży.

Podobnie wygląda proces w odniesieniu do awansu w ramach tego samego zakładu. Dyrektorzy, którzy zajęli aktualne stanowisko w latach siedemdziesiątych najrzadziej awansowali na

pierwsze stanowisko kierownicze w tym przedsiębiorstwie, którym aktualnie zarządzają. Tak proces "wewnętrznego awansu" nasila się w 1990 roku. Dyrektorami zostają częściej ludzie, którzy nie należeli do PZPR, pierwsze stanowisko kierownicze zajmowali w tej samej branży i w tym samym przedsiębiorstwie, którym aktualnie kierują. Są to bez wątpienia pozytywne procesy selekcji na stanowiska dyrektorskie ludzi, którzy dobrze znają specyfikę zakładu i branży. Międzybranżowe i międzyzakładowe przepływy kadr kierowniczych wiązały się w przeszłości raczej z dążeniem do obsadzenia stanowisk kierowniczych ludźmi bardziej lojalnymi politycznie niż kompetentnymi merytorycznie. Związek intensywności ruchów kadrowych (szczyty na rysunku 4) z charakterystykami kariery i stopniem "upartyjnienia" nie pozostawia wątpliwości co do słuszności - w sensie ogólnym - takiej interpretacji danych.

Rodzi się pytanie, czy dyrektorzy, którzy obejmowali stanowiska w tak różnych fazach ewolucji systemu politycznego, różnią się w swych opiniach dotyczących zachodzących przemian. Tabela 20 przedstawia nieliczne różnice w opiniach dyrektorów sektora państwowego<sup>11</sup>.

Tabela 20

w procentach

Czynniki charakteryzujące fazy	Fazy:					
	1951-70	1971-80	1981	1982	1983-89	1990
Pasywność kierowników	11,8	32,6	21,7	47,1	39,1	34,7
Stare schematy myślenia	11,8	11,6	0,0	11,8	13,6	28,6
Niestabilność kadrowa	17,6	27,9	26,1	17,6	38,6	22,4
Kontrola kapitału	82,4	58,1	34,8	52,9	58,8	51,8
Elastyczność przepływów	17,6	47,7	30,4	55,9	37,5	46,9
Zahamowanie recesji	17,6	29,8	7,7	11,4	29,6	30,6
Zróźnicowanie majątkowe	52,9	69,8	65,2	55,9	61,4	73,5
Bezrobocie	17,6	52,3	43,5	44,1	44,3	57,1
Napięcia w zakładzie	11,8	18,6	26,1	23,5	31,8	18,4

<sup>11</sup> Podane odsetki dotyczą przekonań wyrażanych w sposób stanowczy (*zdecydowanie tak*).

Specyficzną cechą tych opinii jest to, że wszystkie odnoszą się do społecznych i politycznych aspektów realizowanych reform systemowych. Dyrektorzy nominowani w latach 1951-70 najrzadziej prezentują opinię, że kierownicy niższych szczebli nie podejmują śmielszych przedsięwzięć w zakresie zmian organizacyjnych. Niewykluczone, że sami obawiają się tego typu zmian i nie winią o pasywność swych podwładnych, którzy mogliby je inicjować. Na tę kwestię częściej zwracają uwagę dyrektorzy nominowani w latach osiemdziesiątych, szczególnie zaś obsadzeni w roku wprowadzenia stanu wojennego. Pasywni kierownicy niższych szczebli nie wykazywali się być może odpowiednią motywacją w dążeniu do przezwyciężenia kryzysu. Dyrektorzy, którzy uzyskali aktualne stanowisko w 1990 roku zdecydowanie częściej od pozostałych akceptują pogląd, że *większość dyrektorów przedsiębiorstw państwowych nie potrafi się wyzbyć starych schematów myślenia i działania, które w nowych warunkach systemowych mogą być przyczyną błędnych decyzji, niezdecydowania, źródłem niepowodzeń*. Żaden dyrektor nominowany w 1981 roku nie podziela - w stopniu zdecydowanym - tej opinii.

Dyrektorzy mianowani w drugiej połowie lat osiemdziesiątych najczęściej uskarżają się na zbyt częste rotacje na stanowiskach kierowniczych w przemyśle. Wysoki odsetek takich opinii spotykamy również w pozostałych grupach, z wyjątkiem dyrektorów o najdłuższym stażu na zajmowanym stanowisku (mianowami za Gomułki) i "dyrektorów stanu wojennego". Nie dysponujemy materiałem pozwalającym wyjaśnić, co jest źródłem większej pewności zajmowanego stanowiska tych dwóch tak odległych w czasie grup dyrektorów.

Nie dziwi to, że właśnie dyrektorzy "starej daty" najczęściej wyrażają opinię, że rząd powinien kontrolować napływ kapitału zagranicznego do gospodarki. Niemniej jest to opinia podzielana, choć z różnych powodów, przez inne grupy. Wyjątek stanowią dyrektorzy z 1981 roku, którzy w najmniejszym stopniu pragną kontroli rządu na tym polu lub obawiają się konkurencji kapitału zagranicznego.

Wśród spraw wiążących się z oczekiwanymi skutkami prywatyzacji gospodarki zróżnicowanie opinii wystąpiło jedynie w odniesieniu do zwiększenia elastyczności przepływu kapitałów produkcyjnych (surowców i maszyn) i zahamowania recesji. I w tym przypadku najmniejszym optymizmem odznaczają się dyrektorzy "epoki gomułkowskiej". Również jednak dyrektorzy mianowani w roku 1981 i w drugiej połowie lat osiemdziesiątych wyrażają relatywnie mniejszy optymizm co do perspektyw przełamania sztywności struktur gospodarczych. Najwięcej nadziei w odniesieniu do tej kwestii wykazują "dyrektorzy stanu wojennego". Najmniej nadziei na przełamanie recesji mają dyrektorzy z 1981 i 1982 roku. Nominowani w latach najostrzejszego kryzysu gospodarczego i politycznego w przedsiębiorstwach, w których procesy te przebiegać musiały w najostrzejszej formie, nie są skłonni do nadmiernego optymizmu.

Dyrektorzy mianowani w 1990 roku odznaczają się wyższym stopniem akceptacji opinii, że prywatyzacja musi za sobą pociągnąć zwiększenie różnic majątkowych w społeczeństwie i że w wyniku realizacji programu Balcerowicza musi pojawić się masowe i trwałe bezrobocie. Dyrektorzy "starszej daty" rządziej wyrażają tego typu opinie, z czego można by wnosić, że w wypowiedziach tych oprócz aspektu opisowego zaznaczać się może silny wpływ oceny - akceptacji lub odrzucenia danego zjawiska w kategoriach ideologicznych.

Dyrektorzy różnią się również postrzeganiem stanu emocjonalnego załóg. Interesujące jest to, że dyrektorzy mianowani na swe aktualne stanowiska w latach osiemdziesiątych częściej wyczuwają narastanie napięcia wśród zatrudnionych w zakładzie, którym kierują. Dyrektorzy starsi i nowo mianowani w 1990 roku rządziej dostrzegają narastanie napięć - może ich rzeczywiście nie ma, a może w mniejszym stopniu czują się zagrożeni. Bardziej syntetyczny obraz uzyskamy, analizując wyniki zamieszczone w tabeli 21. Pokazują one tendencje do akceptowania lub odrzucania danego stwierdzenia



Tabela 21

współczynniki korelacji

Istotne korelaty faz	Fazy:		
	1951-70	1981	1990
Ocena relatywnej sytuacji firmy	-	-	-0,1382
Organizacja pracy	-	-0,1722	-
Fachowość kadry kierowniczej	-	-	-0,1528
Urzędnicy w ministerstwach	-	-0,1598	-
Bezrobocie warunkiem reformy	-0,1561	-	-
Kontrola kapitału zagranicznego	-	-0,1684	-
Równouprawnienie sektorów	0,1438	-	-
Orientacja społeczeństwa	-0,1728	-	-
Niezbędność prywatyzacji	-	-	0,1385
Konflikty pracownicze	-0,1409	-	-
Stare schematy myślenia	-	-	0,2459
Niestabilność kadrowa	-	-	-0,2216
Pasywność kierowników	-0,1588	-	-

(opinii) przez poszczególne grupy badanych w porównaniu z wszystkimi pozostałymi<sup>12</sup>. Z tła wyraźnie wyodrębniają się opinie dyrektorów "epoki gomułkowskiej", dyrektorów nominowanych w 1981 roku i dyrektorów, którzy w tym roku objęli aktualnie zajmowane stanowisko.

Dyrektorzy o najdłuższym stażu pracy prezentują skłonność do odrzucania poglądu, że bezrobocie jest koniecznym warunkiem przemian systemu oraz negatywnej oceny zachowań kierowników niższych szczebli. Nie są też skłonni twierdzić, że prywatyzacja gospodarki przyczyni się do nasilenia konfliktów między pracownikami a kadrami kierowniczą. Rządziej akceptują pogląd, że społeczeństwo nie rozumie mechanizmów funkcjonowania gospodarki. W ich opinii, *mimo zapowiedzi równości sektorów, przedsiębiorstwa państwowe nadal mają uprzywilejowaną pozycję w gospodarce.*

<sup>12</sup> Jeśli współczynnik korelacji nie różni się statystycznie istotnie od zera, znaczy to, że reprezentanci danej grupy wiekowej nie różnią się od pozostałych badanych.

Dyrektorzy nominowani w 1981 roku zwracają uwagę na inne aspekty sytuacji. Nie dostrzegają poprawy organizacji pracy w swoim zakładzie w ostatnich miesiącach. Częściej nie zgadzają się z postulatem, by rząd zachował kontrolę nad napływem kapitału zagranicznego do gospodarki. Nie zgadzają się również z opinią, że urzędnicy w ministerstwach przywiązują za małą wagę do opinii kadry kierowniczej w gospodarce uspołecznionej. Nasuwa się przypuszczenie, że dyrektorzy nominowani w tym właśnie roku mają ściślejsze więzi z wyższymi szczeblami zarządzania gospodarką w skali globalnej i rozpatrują jej przemiany w szerszym kontekście, w którym napływ kapitału zagranicznego jest jednym z ważnych elementów przekształceń systemowych. Dodajmy, że nie różnią się oni jednak w istotny sposób od pozostałych w opiniach cechujących pozytywne nastawienie do reform i ich perspektyw. Pozytywne lub negatywne nastawienie do reformy gospodarczej, przemian politycznych nie jest związane w jakiś szczególny sposób z czasem sprawowania funkcji, związanym z historycznymi okolicznościami nominacji itp. Paradoksalnie, to nowo mianowani dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych (z 1990 roku) mają skłonność do akceptowania opinii, że mogłoby się obejść bez prywatyzacji, gdyby stanowiska kierownicze zajęli odpowiedni ludzie. Mają więc większą skłonność do niedostrzegania wadliwości systemu, a jedynie nieudolności jednostek na stanowiskach kierowniczych. Nie zgadzają się również z opinią, że kierownicy niższych szczebli są pasywni i nie podejmują działań prowadzących do usprawnienia organizacji. Trudno oprzeć się wrażeniu, że na tych opiniach ciąży osobiste doświadczenie świeżo mianowanych dyrektorów, którzy praktykowali na niższych szczeblach i być może dzięki własnej aktywności i fachowości uzyskali nominacje na stanowisko dyrektorskie. Sytuację zakładu, którym zarządzają, oceniają gorzej w porównaniu z innymi z branży. Z tych samych przyczyn skłonni są odrzucać pogląd, że w ostatnich dwóch latach często dokonuje się zmian na stanowiskach kierowniczych. Z kolei chętniej skłaniają się do poglądu, że więk-

szość dyrektorów przedsiębiorstw państwowych nie potrafi wyzbyć się starych schematów myślenia i działania, które w nowych warunkach systemowych mogą być przyczyną błędnych decyzji, niezdecydowania i w konsekwencji źródłem niepowodzeń. Bardziej pozytywnie niż inni oceniają fachowość współpracowników.

W dużym skrócie można by powiedzieć, że każda z tych grup - w odróżnieniu od większości dyrektorów nominowanych w fazie gierkowskiej prosperity i fazie załamania się systemu w latach osiemdziesiątych - odznacza się swoistym wektorem koncentracji uwagi: najstarsi zwracają uwagę na kwestie społeczne - bezrobocie, konflikty, świadomość ekonomiczno-społeczną, nierówność między sektorami; dyrektorzy z przełomowego roku 1981 myślą raczej w kategoriach "procesów instytucjonalnych" (organizacja pracy, ministerstwo, kontrola rządu nad napływem kapitału do gospodarki); najmłodsi, którzy uzyskali aktualnie zajmowane stanowisko w 1990 roku, są skoncentrowani na własnej karierze zawodowej, tj. sytuacji firmy, ocenie współpracowników, nowym stylu myślenia i działania, zmianach kadrowych.

W tych odmiennych strukturach orientacji odzwierciedla się w znacznej mierze odmiennosc percepcji globalnych przemian w systemie społecznym i gospodarczym, ale również - dynamika indywidualnej kariery i jej aktualnej fazy. Wyróżnione wcześniej czynniki poczucia zagrożenia pozycji zawodowej, niewiary w powodzenie reform i poczucie bezpieczeństwa nie są związane z określoną grupą stażu pracy na zajmowanym stanowisku. Są to czynniki silnie zindywidualizowane, rozproszone w całej badanej reprezentacji dyrektorów sektora państwowego.

#### 4. PERSPEKTYWY PRYWATYZACJI

Ostatnią część tego raportu poświęcimy analizie porównawczej opinii dyrektorów przedsiębiorstw państwowych i przedsiębiorców prywatnych, koncentrując uwagę na kwestiach związanych z przemianami własnościowymi (tabela 22).

Tabela 22

w procentach

	Sektor:	
	państwowy	prywatny
Program Balcerowicza szansą wyjścia z kryzysu	78,8	79,1
Wynik realizacji programu niepewny	43,4	42,9
Przepisy krępujące działalność	85,2	85,5
Przeciwnicy programu Balcerowicza	42,7	66,9
Urzednicy w ministerstwach	77,5	82,1
Ulgi podatkowe a recesja	49,1	68,2

Przekonanie, że program Balcerowicza stwarza rzeczywiste nadzieje na wyjście z kryzysu ekonomicznego podziela zdecydowana większość badanych, podobnie w obu sektorach gospodarki. W tym samym zakresie podzielana jest niepewność co do szans realizacji tego programu. Zgodnie i dość powszechnie artykułowana jest opinia, że mimo wprowadzania nowych zasad systemowych, w prawie gospodarczym pozostało wiele przepisów krępujących samodzielność dyrektorów. Można więc powiedzieć, że ogólna ocena programu i szansy jego realizacji zasadniczo nie różni przedstawicieli obu sektorów.

Przedsiębiorcy prywatni wyrażają jednak częściej przekonanie, że *jest wielu ludzi, którym zależy na tym, aby program Balcerowicza się nie powiódł*. Z większą również siłą skarżą się na urzędników w ministerstwach nie przywiązujących należytej wagi do opinii przedsiębiorców prywatnych; wyrażają większy krytycyzm pod adresem polityki nieudzielania ulg podatkowych - kontynuowanie tej polityki będzie (ich zdaniem) prowadziło do pogłębiania się spadku produkcji. Przypomnijmy, że w naszym badaniu sektor prywatny reprezentowały z reguły małe firmy produkcyjne, nie mające więzi finansowych z zagranicą; można sądzić, że dla tych firm jedynym źródłem kapitału są zasoby własne (tabela 23).

Tabela 23

w procentach

	Sektor:	
	państwowy	prywatny
Wzrost napięcia w zakładzie	61,9	35,4
Gwarancje pewności stanowiska	89,2	85,5
Rozwiązanie PZPR	81,2	84,1
Poparcie władz w konfliktach	77,8	19,0
Niestabilność kadrowa	71,4	51,7
Działacze Solidarności	54,5	53,7

Dyrektorzy sektora państwowego wyraźnie częściej rejestrują wzrost napięcia wśród zatrudnionych w zakładzie, którym kierują. Trudności finansowe, perspektywa redukcji zatrudnienia lub upadłości firmy, prywatyzacja i obawy z nią związane itp. - stanowią w sektorze państwowym rzeczywiste źródło napięć, lęków i niepewności na przyszłość. Nic też dziwnego, że dyrektorzy w tym sektorze odczuwają narastanie napięć emocjonalnych wśród zatrudnionych.

Dyrektorzy w sektorze państwowym (i przedsiębiorcy prywatni o to pytani również) wyrażają opinię, że *w porównaniu z latami ubiegłymi dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych mają teraz mniejsze gwarancje pewności swego stanowiska*. Rozwiązanie PZPR stanowi w tym przypadku istotny czynnik zmniejszenia politycznej kontroli nad dyrektorami i zwiększenia zakresu samodzielności. Ale konsekwencją tej zmiany jest w opinii dyrektorów sektora państwowego zmniejszenie poparcia władz politycznych dla dyrektora w przypadku konfliktu między nim a załogą przedsiębiorstwa. Słowem, dyrektorzy w sektorze państwowym znaleźli się w szczególnie trudnej sytuacji - rozwiązanie PZPR zmniejszyło kontrolę polityczną, ale również zmniejszyło "moc polityczną" dyrektora jako strony konfliktu. Wyrazem tej niepewności jest również opinia, że w ostatnich dwóch latach zbyt często dokonuje się zmian na stanowiskach kierowniczych. Z punktu widzenia dynamiki zmian systemowych

jest to sytuacja niepokojąca, bowiem może ona wymuszać pasywne strategie zachowań zmierzających do unikania konfliktów mogących prowadzić do utraty stanowiska.

Przemiany zachodzące w systemie politycznym nie są jednak związane jednoznacznie z przeniesieniem poparcia politycznego na sektor prywatny. Zdecydowana mniejszość przedsiębiorców prywatnych akceptuje stwierdzenie, że *w przypadku konfliktu między pracodawcą a zatrudnionymi w firmie prywatnej, dyrektor (lub właściciel) w większym niż kiedyś stopniu może liczyć na poparcie władz politycznych*. Paradoksalnie więc zarówno dyrektorzy w sektorze państwowym, jak i przedsiębiorcy prywatni nie dostrzegają w państwie - jako sile politycznej dysponującej zalegitymizowaną formą przymusu - źródła siły stanowiącej wsparcie w konflikcie interesów kadry kierowniczej i pracujących.

Zauważmy, że przedstawiciele sektora państwowego i sektora prywatnego w równym stopniu podzielają opinię, że działacze "Solidarności" często wywołują konflikty z kierownictwem zakładu dla zaspokojenia swoich ambicji osobistych. Nie jest to więc opinia wyrażająca niechęć i zagrożenie jedynie ze strony dyrektorów przedsiębiorstw państwowych, z którymi związek zawodowy wchodzi najczęściej w konflikty, ale jest to opinia w równym stopniu podzielana przez przedsiębiorców prywatnych obserwujących działania przywódców związkowych z pozycji niezaangażowanych bezpośrednio obserwatorów. "Solidarność" - stanowiąc zaplecze polityczne nowego rządu, części władzy ustawodawczej, władz lokalnych, inicjatyw samorządowych itp. - stanowi siłę polityczną, która w większym stopniu może wykorzystać struktury państwa do realizacji swych interesów związanych nie tylko z politycznym wspomaganie przemian systemowych, ale również z preferowaniem rozwiązań, które nie harmonizują z logiką przemian rynkowych. Przemiany własnościowe na dużą skalę przyniosą zasadniczą zmianę w układzie sił między dyrektorami firm państwowych i przedsiębiorcami prywatnymi a "światem pracy".

Niemniej aktualny układ sił może być jednym z czynników utrudniających ten proces i hamujących jego tempo.

Na przeciwległym biegunie układu sił znajduje się społeczeństwo. Czy i w jakim stopniu skłonne będzie wyżyć się przyzwyczajęń związanych z pewnością zatrudnienia, niską dyscypliną i wydajnością pracy? Czy i w jakim stopniu skłonne będzie do akceptacji większych kontrastów bogactwa, otwartości konfliktów, orientacji indywidualistycznych? Kontekst kulturowy i emocjonalny jest szczególnie istotny dla stabilizacji systemu demokratycznego, w którym władze polityczne muszą się z tym kontekstem liczyć (tabela 24).

Tabela 24

w procentach

	Sektor:	
	państwowy	prywatny
Nieufność społeczeństwa	76,4	61,4
Orientacja społeczeństwa w zagadnieniach gospodarczych	94,3	91,2
Awans społeczny	78,7	79,4
Klimat społeczny wokół ludzi sukcesu	-	85,8
Pozytywny wpływ wyborów do władz lokalnych na warunki działania firmy	21,3	45,3

Nieufne nastawienie społeczeństwa do zmian własnościowych sygnalizuje 3/4 dyrektorów przedsiębiorstw państwowych, w mniejszym stopniu z poglądem tym zgadzają się przedsiębiorcy prywatni. Można sądzić, że w tych opiniach odzwierciedla się nie tylko obiektywny opis nastrojów społecznych, ale również jakiś stopień projekcji własnych interesów.

Pełna zgodność opinii występuje w kwestii oceny intelektualnego przygotowania społeczeństwa do odbioru systemu rynkowego. Przytłaczająca większość dyrektorów i przedsiębiorców uważa, że większość obywateli nie orientuje się w mechanizmach funkcjonowania gospodarki rynkowej.

Pełna zgodność opinii występuje również w odniesieniu do psychologicznych aspektów sukcesu i awansu w hierarchii społecznej. Przedstawiciele obu grup skłonni są w równym stopniu akceptować pogląd, że im wyżej człowiek zajdzie w hierarchii społecznej, tym więcej ma znajomych, ale mniej przyjaciół. To, że nie znajdujemy istotnej różnicy w wypowiedziach dyrektorów obu sektorów odzwierciedlać może ogólne zjawisko charakterystyczne dla klimatu stosunków międzyludzkich na wyższych szczeblach hierarchii społecznej, na których konkurencja o dostęp do wartości (prestiżu, bogactwa i władzy) przybiera na sile i jest ważnym psychologicznie alienującym czynnikiem.

Przedstawiciele sektora prywatnego w zdecydowanej większości zgadzają się z opinią, że *w społeczeństwie wyczuwa się nieprzychylny klimat (podejrzliwość, zazdrość), wobec tych, którzy odnieśli sukces w działalności gospodarczej*. Niemniej przedsiębiorcy prywatni dwukrotnie częściej wyrażają opinię, że ostatecznie wybory do władz lokalnych wpłyną pozytywnie na warunki działania przedsiębiorstwa.

Porównując przedstawicieli sektora państwowego i prywatnego, należałoby oczekiwać odmiennych opinii odnoszących się do różnych aspektów przemian systemu gospodarczego, modelu przedsiębiorstwa, roli samorządów itp. (tabela 25).

Przedstawiciele sektora państwowego prezentują - paradoksalnie - znacznie bardziej liberalne (w stylu klasycznego leseferyzmu) postawy. Częściej skłaniają się do opinii, że w nowoczesnym przedsiębiorstwie nie ma miejsca na samorząd i związki zawodowe. Nie zgadzają się, by samorząd miał znaczący wpływ na obsadę stanowiska dyrektora przedsiębiorstwa państwowego. Również częściej niż przedsiębiorcy prywatni akceptują opinię, że żadne grupy pracownicze (w wieku przedemerytalnym, samotne matki, działacze związkowi itp.) nie powinny być chronione ustawowo przed zwolnieniami w ramach zwolnień grupowych. Również częściej nie zgadzają się na to, by przedsiębiorstwo w jakikolwiek sposób



Tabela 25

w procentach

	Sektor:	
	państwowy	prywatny
W nowoczesnym przedsiębiorstwie nie ma miejsca na samorząd	78,1	55,7
Samorząd nie powinien mieć wpływu na wybór dyrektora	75,1	58,1
Żadne grupy nie powinny być chronione przed zwolnieniami	48,4	39,8
Zakład nie powinien ponosić kosztów przekwalifikowywania	81,1	71,3
Wypłata odszkodowań jako świadczenie z budżetu państwa	82,5	76,7
Tempo prywatyzacji jest zbyt powolne	73,0	85,5
Prywatyzacja jest drogą do cywilizacji	53,2	78,7
Przedsiębiorstwa prywatne są efektywniejsze	71,4	89,2
W firmie prywatnej większy przymus efektywnej pracy	66,6	85,4
Prywatyzacja nie jest konieczna	22,9	29,8
Priorytet dla dyrektorów w zakupie akcji	45,4	38,2
Uwłaszczenie nomenklatury	74,4	44,2
Komu należałoby powierzyć wycenę majątku przedsiębiorstwa:		
agencji rządowej	10,1	14,3
firmie specjalistycznej	40,7	51,7
komisjom społecznym	1,0	5,1
zespołom fachowców z udziałem dyrekcji	42,1	24,0
Nowe firmy prywatne powinny mieć na starcie preferencje	47,9	85,8
Nierówność sektorów gospodarki	15,2	77,7

obciążane było kosztami przekwalifikowywania zwalnianych pracowników. Ich zdaniem, wypłacanie odszkodowań, odpraw itp. zwalnianym pracownikom powinno być realizowane z bud-

żetu państwa jako świadczenie społeczne. Przedsiębiorcy prywatni wydają się w wymienionych kwestiach prezentować bardziej umiarkowane stanowisko, choć odsetki akceptacji przedstawionych stwierdzeń są wysokie w obu grupach.

Zdecydowana większość dyrektorów i większość przedsiębiorców prywatnych skłonna jest preferować rozwiązania prowadzące do ograniczenia wpływu zatrudnionych na funkcjonowanie firmy, ustawowych regulacji ochronnych oraz zdjęcia z zakładu pracy ciężarów związanych ze społecznymi kosztami reformy w przypadku redukcji zatrudnienia. Mamy do czynienia z dość złożoną psychologicznie sytuacją: dyrektorzy i przedsiębiorcy prywatni preferują model rozwiązań systemowych, które bez zaangażowania państwa po ich stronie w sytuacji konfliktów z zatrudnionymi nie mają szans powodzenia.

Czy prezentowane opinie dyrektorów sektora państwowego są rzeczywiście wyrazem preferencji modelu "drapieżnego kapitalizmu"? Przyjrzyjmy się danym z drugiej części tabeli 25. Tym razem przedsiębiorcy prywatni częściej są zdania, że tempo prywatyzacji jest zbyt powolne w stosunku do potrzeb gospodarki. Oni również częściej sądzą, że tylko prywatyzacja jest w stanie uczynić z Polski kraj cywilizowany. Uważają w zdecydowanej większości, że *każde przedsiębiorstwo w rękach prywatnych działa lepiej niż przedsiębiorstwo państwowe, bowiem tylko prywatny właściciel jest w stanie spowodować, że ludzie zaczną porządnie pracować*. Można oczywiście potraktować większy stopień akceptacji tych opinii za przejaw ideologii grupowej - funkcjonalnie związanej z interesami przedsiębiorców prywatnych. Mając to na uwadze, podkreślić warto wysoki stopień akceptacji tych opinii wśród dyrektorów przedsiębiorstw państwowych. Co więcej, właśnie oni nieco rzadziej skłonni są wyznawać pogląd, że można by się obejść bez prywatyzacji, gdyby na stanowiskach kierowniczych w gospodarce znaleźli się odpowiedni fachowcy.

W odpowiedziach dyrektorów sektora państwowego znajdują wyraz dwie tendencje: rzeczywista akceptacja rozwiązań liberalnych z nastawieniem na silną władzę menedżerską oraz ekspresja frustracji płynącej z doświadczenia słabości władzy dyrektora i ograniczenia pola manewru (silne związki zawodowe, niepewność poparcia władzy, niestabilność kadrowa itp.).

Popierając prywatyzację, dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych wiążą z nią również osobiste interesy. Prawie połowa badanych wyraża pogląd, że dyrektorzy prywatyzowanych przedsiębiorstw powinni mieć priorytet w zakupie akcji kierowanego przez siebie przedsiębiorstwa. Spora część przedsiębiorców prywatnych również podziela tę opinię. Niemniej wyraźnie rzadziej nie zgadzają się oni z poglądem, że tzw. "uwłaszczenie nomenklatury" opiera się na plotkach. Opinie te - ze zrozumiałych względów - znacznie częściej akceptują dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych.

Dyrektorzy również częściej uważają, że wycenę majątku prywatyzowanego przedsiębiorstwa powinno się powierzyć *komisji fachowców z udziałem kierownictwa (dyrekcji) prywatyzowanego przedsiębiorstwa lub niezależnym od administracji państwowej firmom specjalistycznym*. To drugie rozwiązanie preferują natomiast przedsiębiorcy prywatni. Podkreślić warto fakt, że powierzenie wyceny majątku prywatyzowanego przedsiębiorstwa agencji rządowej (ministerialnej) lub komisjom społecznym *pozostających pod kontrolą samorządów i związków zawodowych* w obu grupach jest rozwiązaniem cieszącym się najmniejszym poparciem. I w tym przypadku potwierdza się z jednej strony nieufność do struktur administracji państwowych, z drugiej - do kontroli społecznej tego kluczowego aspektu procesu prywatyzacji. Można oczekiwać, że administracja państwowa oraz samorzady i związki zawodowe dążyć będą do zawyżania wartości tego majątku, zaś komisje fachowców, w których będą zainteresowani nabywcy dysponujący preferencjami, skłonne byłyby zaniżyć cenę sprzedaży.

Przedsiębiorcy prywatni zdecydowanie częściej akceptują pogląd, że nowo powstające przedsiębiorstwa prywatne powinny korzystać z ulg podatkowych i preferencji kredytowych. Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych wykazują mniejszą skłonność do ułatwiania życia potencjalnej konkurencji prywatnej. Przy tym zdecydowanie rzadziej zgadzają się z twierdzeniem, że *mimo zapowiedzi równości sektorów, przedsiębiorstwa państwowe nadal mają uprzywilejowaną pozycję w gospodarce*. Natomiast wciąż zdecydowana większość przedsiębiorców prywatnych odczuwa upośledzenie sektora prywatnego. Zmiana porządku politycznego i pierwsze miesiące reformowania systemu gospodarczego nie przyniosły jeszcze w tym względzie decydującej zmiany.

\* \* \*

Jak przedstawiciele tych dwóch sektorów postrzegają potencjalne skutki prywatyzacji i tempo dokonujących się w gospodarce zmian? - obrazują dane w tabeli 26.

Tabela 26

w procentach

Oczekiwane skutki prywatyzacji <sup>a</sup>	Sektor :		Różnica
	państwowy	prywatny	
Zwiększenie wydajności pracy	97,7	95,3	2,4
Elastyczniejsza reakcja przemysłu na popyt	96,3	93,2	3,1
Poprawa wykorzystania czasu pracy	88,0	96,6	-7,8
Zwiększenie elastyczności przepływu kapitałów	89,9	91,9	-2,0
Zmniejszenie wadliwości produkcji	87,8	89,6	-1,8
Większa skłonność do ryzyka prywatnych właścicieli	84,5	90,9	-6,4
Ograniczenie funkcji związków zawodowych i samorządu	93,2	80,8	12,4
Bankructwa przedsiębiorstw źle zarządzanych	79,8	85,8	-6,0
Szybsza integracja gospodarcza z rynkiem zachodnim	80,9	80,4	0,5
Zmiana branżowej struktury gospodarki	75,5	78,4	-2,9
Zahamowanie recesji	74,1	73,6	0,5
Demonopolizacja gospodarki	72,4	74,6	-2,2
Uzależnienie gospodarki od kapitału zagranicznego	76,1	64,9	11,2
Wygaszenie inflacji	56,9	62,5	-5,6
Bezrobocie w skali masowej	64,6	49,3	15,3
Likwidacja "czarnego rynku"	47,5	51,7	-4,2

<sup>a</sup> Kolejność wymienionych skutków prywatyzacji uzyskano w wyniku zestawienia średniej wskazań dla dwóch sektorów łącznie.

Najistotniejsze konsekwencje prywatyzacji wiążą się z podstawowymi parametrami gospodarki rynkowej - wydajnością pracy, związaniem produkcji z popytem, wykorzystaniem czasu pracy, elastycznością przepływu kapitału i zmniejszeniem ilości wadliwej produkcji, która w warunkach konkurencji i bariery popytowej nie zostanie sprzedana.

Efektami oczekiwanymi w mniejszym stopniu są parametry makrogospodarcze, związane również ze społecznymi aspektami procesów ekonomicznych: demonopolizacja, uzależnienie gospodarki od kapitału zagranicznego, trwałe i szybsze wygaszenie inflacji, pojawienie się masowego bezrobocia i likwidacja "czarnego rynku". Podkreślmy jednak, że większość z ewentualnych skutków prywatyzacji otrzymała wysoki odsetek wskazań. W opinii dyrektorów i przedsiębiorców prywatnych dominuje więc przekonanie, że prywatyzacja będzie procesem znacząco i pozytywnie modyfikującym sposób funkcjonowania gospodarki.

Przyjrzyjmy się różnicom w opiniach przedstawicieli sektora prywatnego i państwowego. Nie są one drastycznie duże. Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych częściej zwracają uwagę na masowe bezrobocie, uzależnienie gospodarki od kapitału zagranicznego i ograniczenie funkcji samorządów i związków zawodowych. Prywatni przedsiębiorcy natomiast częściej wskazują na zwiększenie wykorzystania czasu pracy, większą skłonność do podejmowania ryzyka przez prywatnych właścicieli oraz na wzrost liczby bankructw przedsiębiorstw źle zarządzanych. Jest to znamienna tendencja różnicująca percepcje: w przypadku dyrektorów sektora państwowego jest ona wrażliwsza na ogólne kwestie "polityczne" (bezrobocie, uzależnienie, ograniczenie wpływów organizacji pracowniczych), w przypadku przedsiębiorców prywatnych - uwaga koncentruje się silniej na parametrach związanych z efektywnością działalności gospodarczej (czas pracy, ryzyko, bankructwo).

Zdecydowana większość dyrektorów i przedsiębiorców wyraża przekonanie, że tempo prywatyzacji jest zbyt powolne

w stosunku do potrzeb gospodarki (tab. 25). W przekonaniu przedsiębiorców prywatnych w ciągu dwóch najbliższych lat uda się sprywatyzować 26,8% przedsiębiorstw sektora państwowego. Dyrektorzy firm państwowych szacują skalę prywatyzacji w tym okresie na 19,2%. Prognozy przedsiębiorców odznaczają się ponadto większym zróżnicowaniem.

Rodzi się pytanie, jakie motywy leżą u podstaw nacisku na przyspieszenie tempa prywatyzacji? (tabela 27).

Tabela 27

współczynniki korelacji

	Sektor:	
	państwowy	prywatny
Ocena relatywnej pozycji firmy	-	0,1473
Stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych	-	0,1639
Szanse na odnowienie zamówień	-	0,1981
Podatek od ponadnormatywnych wynagrodzeń	-	0,1358
Stawki celne	-	0,1509
Podatki	-	0,1450
Kontyngenty eksportowe	-	0,1724
Możliwość wejścia na rynek zachodni	-	0,1488
Wygaszenie inflacji	0,1564	0,2049
Gotowość do podejmowania ryzyka	0,2794	-
Reakcja na zmiany popytu	0,1914	-
Zahamowanie recesji	0,2921	0,2027
Wydajność pracy	0,1569	0,1369
Elastyczność przepływu kapitałów	0,1421	0,1881
Integracja z gospodarką zachodnią	0,1456	0,1885
Plan Balcerowicza - szansa wyjścia z kryzysu	0,2290	0,1645
Przeciwnicy planu Balcerowicza	-	0,2109
Równouprawnienie sektorów	-	0,1596
Rozwiązanie PZPR	-	0,1731
Wybory do władz lokalnych	-	0,1480
Grupy chronione	-	0,1462
Kontrola kapitału zagranicznego	-0,1506	-
Kontrola cen energii	-0,1425	-
Preferencje dla nowych firm prywatnych	0,2504	-
Priorytet w zakupie akcji	0,1466	-
Prywatyzacja drogą do cywilizacji	0,5473	0,3735
Efektywność przedsiębiorstw prywatnych	0,3446	0,3742
Efektywność pracy	0,3374	0,3111
Interesy pracowników	0,1580	0,2470
Zbędność prywatyzacji	-0,2580	-0,1952
Kontrola nad gospodarką	-0,2066	-0,2138
Schematy myślenia i działania	0,2293	0,2754
Wzmocnienie pozycji dyrektora	-	0,2818
Nieadekwatność poziomu wynagrodzenia	-	0,2476
Autoidentyfikacja poglądów politycznych	0,1759	0,1994

Jedynie wśród badanych przedsiębiorców prywatnych oczekiwanie przyspieszenia procesu prywatyzacji wiąże się z parametrami ekonomicznymi. Przedsiębiorcy prywatni - oceniający lepiej relatywne pozycje firmy i wykorzystujący w wyższym stopniu posiadane zdolności produkcyjne, liczący na odnowienie utraconych zamówień, spodziewający się obniżenia wymiaru podatku od ponadnormatywnych wynagrodzeń, obniżenia stawek celnych, zmniejszenia podatków i zniesienia kontyngentów w eksporcie - oceniają negatywnie tempo prywatyzacji gospodarki. Możliwość wejścia na rynek zachodni lub zwiększenia na nim swojego udziału jest jednym z aspektów oczekiwania przez przedsiębiorców prywatnych polepszenia sytuacji firmy w przyszłości. Przedsiębiorcy mający tego rodzaju możliwości oczekują przyspieszenia prywatyzacji. Wiąże się to oczywiście z oczekiwaniem zmian w polityce celnej i eksportowej. Wymienione aspekty ekonomiczne nie mają istotnego znaczenia dla dyrektorów przedsiębiorstw państwowych.

Z oczekiwaniem przyspieszenia tempa prywatyzacji pozostają w związku również opinie dotyczące pozytywnych skutków zmian własnościowych. Z przyspieszeniem procesu prywatyzacji wiążą się najczęściej: oczekiwania wygaszenia inflacji, zahamowania recesji, zwiększenia wydajności pracy, zwiększenia elastyczności przepływów kapitałów i szybsza integracja z gospodarką zachodnią. Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych akcentują również większą gotowość do podejmowania ryzyka przez właścicieli prywatnych i większą zdolność reagowania na zmiany popytu gospodarki prywatnej.

W opinii większości przedstawicieli obu sektorów gospodarki plan Balcerowicza stwarza nadzieje na wyjście z kryzysu ekonomicznego. Zdaniem przedsiębiorców prywatnych - negatywnie oceniających dotychczasowe tempo prywatyzacji - *jest wielu ludzi, którym zależy na tym, aby program Balcerowicza się nie powiódł.* W opiniach dyrektorów firm państwowych, wymiar konfliktu politycznego wiążącego się z realizacją programu Balcerowicza nie jest istotnym aspektem negatywnej oceny tempa przemian własnościowych. Nie zwracają oni również

uwagi na inne istotne aspekty o charakterze politycznym, które akcentują przedsiębiorcy prywatni. Przedsiębiorcy prywatni zwracają uwagę na to, że mimo zmian w systemie gospodarczym, sektor państwowy nadal zamuje uprzywilejowaną pozycję. Podkreślają pozytywną rolę rozwiązania PZPR, co zmniejszyło kontrolę polityczną nad gospodarką i zwiększyło samodzielność dyrektorów przedsiębiorstw państwowych. Wyrażają nadzieję, że ostatnie wybory do władz lokalnych wpłyną pozytywnie na warunki działania przedsiębiorstwa. Podzielają opinię, że żadne grupy (samotne matki, pracownicy w wieku przedemerytalnym, działacze związkowi itp.) nie powinny być ustawowo chronione przed zwolnieniami grupowymi.

W opiniach dyrektorów przedsiębiorstw państwowych negatywnie oceniających tempo prywatyzacji zaznaczają się natomiast poglądy negujące potrzebę kontroli przez rząd napływu kapitału zagranicznego i cen energii elektrycznej. Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych oczekujący zwiększenia tempa prywatyzacji są również pozytywnie nastawieni do idei udzielania ulg podatkowych i preferencji kredytowych powstającym firmom prywatnym. Przy tym pragnęliby również uzyskać priorytet przy zakupie akcji w przypadku prywatyzacji własnego przedsiębiorstwa.

Dyrektorzy i przedsiębiorcy prywatni oczekujący przyspieszenia tempa przemian własnościowych w gospodarce zgadzają się co do ogólnych "filozoficznych" przesłanek tego procesu, tj. przekonania: że prywatyzacja jest jedyną drogą do cywilizacji, że przedsiębiorstwa prywatne są efektywniejsze oraz że właściciel prywatny potrafi skuteczniej wymusić większą wydajność pracy. Sądzą również, że prywatny właściciel będzie lepiej dbał o swych pracowników niż dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych. Również odrzucają opinię, że można by obejść się bez przemian własnościowych, gdyby na stanowiskach dyrektorskich w sektorze państwowym zatrudnieni byli odpowiedni ludzie. Nie sądzą również, by w wyniku prywatyzacji państwo utraciło kontrolę nad gospodarką.



W opinii przedstawicieli obu sektorów oczekujących przyspieszenia tempa prywatyzacji, większość dyrektorów przedsiębiorstw państwowych nie potrafi wyzbyć się starych schematów myślenia i działania, które w nowych warunkach systemowych mogą być przyczyną błędnych decyzji i niezdecydowania.

Przedsiębiorcy prywatni oczekujący na przyspieszenie prywatyzacji wyrażają pogląd - nie podzielany przez dyrektorów - że w wyniku przemian własnościowych pozycja dyrektora w przedsiębiorstwie państwowym ulegnie wzmocnieniu. Są również zdania, że dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych wynagradzani są niezadowolająco w stosunku do ponoszonej odpowiedzialności.

Dyrektorzy i przedsiębiorcy negatywnie oceniający tempo przemian własnościowych w gospodarce częściej określają swe poglądy polityczne jako prawicowe. Autoidentyfikacja poglądów politycznych na osi "lewica/prawica" nie wchodzi z reguły w istotne statystycznie korelacje. W tym przypadku ma ona sens o tyle, o ile model gospodarki upaństwowionej, poddanej kontroli politycznej, kontrolującej przepływy "kapitałów" i wysokość cen, nie zintegrowanej z rynkiem światowym - jest podstawą lewicowego (socjalistycznego) modelu społeczeństwa.

\* \* \*

Przedstawione wyniki pokazują złożone determinanty społeczne i psychologiczne opinii przedstawicieli sektora państwowego i prywatnego. Zachodzące przemiany systemu wywołują napięcia emocjonalne, konflikty interesów, zagrożenie definiowane w kategoriach roli zawodowej i zaszczości politycznych. Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych znajdują się w szczególnie trudnej sytuacji - skala problemów gospodarczych i konfliktów wymaga od nich zdecydowanych działań i radykalnych decyzji w przystosowaniu się do nowych reguł funkcjonowania gospodarki. Mimo ogólnej akcepta-

cji kierunku przemian, radykalizmu poglądów w kwestii społecznych kosztów reform, silnie odczuwają niepewność swej pozycji. Zagrożeni konfliktem z załogą i związkami zawodowymi, nie czując poparcia władzy państwowej - przyjmować mogą postawy wyczekujące. Perspektywa prywatyzacji, poza pozytywnymi konsekwencjami ekonomicznymi, dla wielu dyrektorów jest źródłem niepewności.