

Artykuł przedstawia końcowy fragment wyników badań opisanych w pracy pt. "Społeczeństwo i Gospodarka w Polsce Lokalnej" pod red. B. Jałowieckiego (UW Warszawa, 1992). Badaniami objęto dyrektorów 296 przedsiębiorstw państwowych w 104 gminach. Tytuł artykułu pochodzi od Redakcji.

Janusz T. Hryniewicz

## Przedsiębiorstwa w gminach i ich dyrektorzy

Janusz T. Hryniewicz - adiunkt w Europejskim Instytucie Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego

Przedsiębiorstwa państwowe przeżywają trudności nie tylko w gminach, w których przeprowadzone zostały badania, ale i w całej Polsce. Nic więc dziwnego, że aż 86% dyrektorów stwierdziło, że kierowany przez nich zakład przeżywa trudności, tylko 14% dyrektorów uznało, że kieruje zakładami, które nie doświadczają poważnych kłopotów gospodarczych. Przyznać trzeba, że obraz jest dość dramatyczny, ale zgodny z powszechnym przeświadczeniem, że było im i jest źle. W tym sensie nie wydaje się, aby badani dyrektorzy swoim samopoczuciem odbiegali od reszty Polaków.

### Przewidywana strategia przewycięzania trudności gospodarczych

W załączonej tabeli (str. 4), przedstawiono, w jaki sposób badani dyrektorzy konstruują strategię przewycięzania trudności, z którymi boryka się przedsiębiorstwo.

Uwaga: na pytania odpowiadali tylko ci dyrektorzy, którzy stwierdzili,

że ich przedsiębiorstwa przeżywają trudności.

Zdumiewa niechęć badanych dyrektorów do zmniejszenia zatrudnienia. Nie należy również oczekiwać, aby dokonano daleko idących zmian technologicznych i zmian profilu produkcji oraz szerokiej modernizacji wyrobów. Zwraca uwagę dość dobre współzycie dyrektorów z instytucjami partycypacji pracowniczej, tj. związkami i radami pracowniczymi, znakomita większość badanych uważa, że ewentualna likwidacja tych instytucji jest mało istotna dla przewycięzania trudności. Równie godne odnotowania jest to, że blisko połowa respondentów uznała, iż staranie się o ulgi i dotacje ma małe znaczenie dla przewycięzania trudności.

Z tabeli wynika także, że większa liczba dyrektorów wie, jakie działania mają znaczenie dla przewycięzania trudności, natomiast niewielu spośród nich jest przekonanych o skuteczności przedstawionych w tabeli sposobów działania. Można więc wnioskować o dominującym wśród dyrektorów poczuciu niepewności, wynikającym prawdopodobnie z braku wiedzy o technikach zarządzania właściwych dla gospodarki rynkowej. Spostrzeżenie to nie przekreśla

wiarygodności uwag mówiących o elastyczności poznawczej dyrektorów. Cóż z tego, że potrafią działać elastycznie i na ogół rozumieją, na czym polega rynek i jego wymagania, jeżeli nie wiedzą (a może brak im zdecydowania), jak tym wymaganiom sprostać.

Jakie strategie gospodarcze preferują dyrektorzy przedsiębiorstw gminnych? Największą wagę przywiązują dyrektorzy do takich działań, jak eksport, modernizacja parku maszynowego i poprawa jakości produkcji. Są to w gruncie rzeczy intensywne metody gospodarowania, chociaż zwraca uwagę małe znaczenie takich działań, jak zmiany technologiczne i usprawnienie zarządzania. W badanej populacji jest stosunkowo dużo zwolenników sprywatyzowania przedsiębiorstwa jako reakcja na trudności.

Warto odnotować, że 16,2% dyrektorów za ważne uważa działania zmierzające do usprawnienia zarządzania i tyle samo (16,6%) uważa, że nadal należy zabiegać o ulgi i dotacje. Odpowiedzi dyrektorów na pytania przedstawiają typowy dla okresu przełomu stan psychiczny menedżerów, a zwłaszcza ich niepewność i niezdecydowanie. Wydaje się, że są to zjawiska dominujące.



Tabela Odpowiedzi dyrektorów na pytanie o możliwości wyjścia przez przedsiębiorstwo z doświadczanych trudności, w %			
Należy	Ważne	Średnio ważne	Mało istotne
- zmniejszyć zatrudnienie	10,0	25,5	44,1
- usprawnić zarządzanie	16,2	35,9	27,9
- zmienić profil produkcji	10,3	22,4	45,9
- wejść w spółkę z kapitałem zagranicznym	18,3	29,7	31,7
- sprywatyzować przedsiębiorstwo	29,0	21,0	30,0
- zmienić technologię	9,7	30,0	40,0
- zmodernizować wyroby	14,1	24,8	39,7
- zmodernizować park maszynowy	30,3	24,1	25,2
- zlikwidować radę pracowniczą	10,3	10,0	57,9
- ograniczyć rolę zw. zawod.	11,0	13,4	54,1
- poprawić jakość produkcji	25,5	29,3	25,2
- podjąć lub zintensyfikować eksport	33,4	17,2	28,3
- zabiegać o ulgi i dotacje	16,6	24,5	38,3



Można zatem wyodrębnić dwie strategie wydobywania przedsiębiorstwa z trudności gospodarczych.

Pierwsza - polega na unikaniu głębszych analiz zaistniałej sytuacji, unikaniu trudnych decyzji, np. zwolnień i oczekiwaniu na różne magiczne pociągnięcia, np. na prywatyzację. Druga strategia, mająca mniejszą liczbę zwolenników, zawiera próby intensyfikacji metod gospodarowania głównie opierając się na eksporcie i modernizacji maszyn. To, która tendencja przeważa i czy uda się wykorzystać i wzmocnić istniejące strategie intensyfikacyjne, zależy od polityki gospodarczej władz lokalnych i państwowych.

W świetle przedstawionych analiz można stwierdzić, że przedsiębiorstwa państwowe mogą stać się znaczącym czynnikiem rozwoju gospodarczego gmin tylko o tyle, o ile realizowana będzie konsekwentna, antyinflacyjna polityka gospodarcza o względnie stałych parametrach w skali długookresowej.

Polityka przemysłowa powinna wspierać przedsiębiorstwa państwowe wskazując, że tylko opłacalność i efektywność są gwarantami przetrwania, oraz ułatwając kadrze kierowniczej zdobycie odpowiednich kwalifikacji poprzez organizowanie różnego typu szkoleń i kursów dla menedżerów.

### Podsumowanie

Zmiana ustrojowa nie zmieniła znacząco relacji między organem założycielskim a przedsiębiorstwem państwowym. Większość przedsiębiorstw państwowych przeżywa trudności gospodarcze.

Podstawowym źródłem tych trudności są nieuchronne koszty transformacji gospodarczej. Zmianie ustrojowej towarzyszyła zmiana źródła niepewności, w Polsce Ludowej było to zaopatrzenie, natomiast obecnie największa niepewność łączy się ze zbytem towarów.

Drugim, ważnym czynnikiem trudności w funkcjonowaniu przed-

siębiorstw jest zastana niska wydajność pracy i przerosty zatrudnienia.

Polityka antyinflacyjna ma wyraźnie mniejszą moc sprawczą dla obecnych trudności przedsiębiorstw gminnych. Co więcej, wyraźną przeszkodą w sprawnym gospodarowaniu wydają się być inflacyjne ceny kredytów. Menedżerowie przedsiębiorstw państwowych charakteryzują się znaczną elastycznością poznawczą i psychiczną, na ogół rozumieją wymagania nowych warunków gospodarowania, zaś polityka antyinflacyjna nie paraliżuje ich umiejętności poznawczych. Jednakże niedostatki wiedzy i niezdecydowanie powodują, że dominują postawy przeczekania i odsunięcia trudnych decyzji. Strategie proefektywnościowe są słabiej zarysowane, ale mogą być wsparte konsekwentną polityką antyinflacyjną.