



## Centrum Badania Opinii Społecznej

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

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

ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41

TELEFON DYŻURNY: 21-34-34

BDF/53/1/86

WYBRANE ASPEKTY POLITYKI  
KADROWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE  
W OPINII PRACOWNIKÓW PRZEMYSŁU

/Komunikat z badań/

luty 1986

CBOS zrealizowało w roku 1985 cykl badań poświęcony problemom zarządzania przedsiębiorstwem w opinii różnych grup pracowników przemysłu. Wyniki badań wskazują, że istotnym elementem postrzegania stosunków społecznych w przedsiębiorstwie jest polityka kadrowa. Celem niniejszej analizy jest wskazanie najważniejszych podmiotów decyzji kadrowych, poznanie opinii grup pracowniczych o stosowanych w przedsiębiorstwie kryteriach oceny pracowników oraz o skutkach decyzji kadrowych.

### 1. Podmioty polityki kadrowej

Za punkt wyjścia badań<sup>1</sup> nad mechanizmami zarządzania w przedsiębiorstwie przyjęto wskazanie podmiotów decyzyjnych. W podejmowaniu decyzji kadrowych niższego rzędu /awansowanie robotników na odpowiedzialne stanowiska w brygadzie, powoływanie na stanowisko brygadzisty/ istotną rolę, zdaniem badanych, odgrywają: kierownik wydziału, mistrz, kierownik wraz z mistrzem, kolektyw wydziałowy<sup>2</sup>. Robotnicy najwyższej oceniają wpływ kierownika wydziału /średnio 29,2% wyborów/, mistrzowie - kierownika i mistrza /32,7%/, kierownicy produkcyjni - mistrza /36,5%/, kierownicy funkcjonalni - kierownika i mistrza /27%/. Na kolektyw zakładowy wskazało 6-12% badanych. Warto przy tym zaznaczyć, że kierownicy jednostek produkcyjnych dwukrotnie częściej niż robotnicy postrzegają wpływ mistrza na omawiane decyzje.

Na decyzje wyższej rangi /powoływanie na stanowisko mistrza oraz na stanowiska kierownicze niższego szczebla/ największy wpływ mają: kierownik wydziału, kolektyw wydziałowy, dyrekcja i kadra kierownicza wydziału.

Wszystkie grupy badanych zgodnie wskazują na dominującą pozycję kierownika wydziału/31,9% robotników, 27,1% mistrzów, 44,2% kierowników produkcyjnych, 36,5% kierowników funkcjonalnych/. Na drugim miejscu sytuuje się kolektyw wydziałowy /13,2% robotników

---

<sup>1</sup> "Moja praca, mój zakład pracy". CBOS 1985. Próba 1681 pracowników przedsiębiorstw przemysłowych zatrudniających powyżej 3000 osób. Badania objęto 957 robotników, 140 mistrzów, 254 kierowników jednostek produkcyjnych i 330 kierowników jednostek funkcjonalnych.

<sup>2</sup> Kierownik, sekretarz PZPR, przedstawiciel rady pracowniczej i związków zawodowych.

22-24% pozostałych grup/, na trzecim - dyrekcja /23,5% robotników, 20,5% mistrzów, 14,1% kierowników produkcyjnych, 16,7% kierowników funkcjonalnych/. Warto zauważyć, że robotnicy wyżej oceniają wpływ dyrekcji niż kolektywu, co odróżnia ich od pozostałych grup.

Można zatem stwierdzić, że autonomia decyzyjna wydziału kończy się w sprawach kadrowych na poziomie stanowiska brygadzysty. Już w przypadku obsadzania stanowiska mistrza pojawiają się ingerencje dyrekcji. Ponadto wraz z rangą decyzji rośnie rola kolektywu wydziałowego. Z punktu widzenia prawa jest on organem konsultacyjno-doradczym kierownika, faktycznie stanowi formę pośredniego wpływu organizacji społeczno-politycznych i rady pracowniczej na decyzje kadrowe. Bezpośredni wpływ partii, związków i samorządu jest, w opinii badanych, niewielki /w żadnej z grup nie przekroczył 5% wskazań/.

Osobnego omówienia wymaga kwestia ustalania zasad polityki kadrowej w przedsiębiorstwie jako całości. O wpływie poszczególnych podmiotów decyzyjnych w opinii badanych informują dane zawarte w tabeli 1.

Tabela 1. Ustalanie zasad polityki kadrowej

w procentach

Podmiot decyzyjny	Grupa oceniająca			
	robotnicy	mistrzowie	kierownicy produkcyjni	kierownicy funkcjonalni
Dyrektor	32,0	33,1	33,3	27,2
Dyrektor + kierownicy wydziałów	28,7	29,6	24,3	20,7
Kolektyw przedsiębiorstwa	26,7	25,4	34,1	44,6

Istotna różnica występuje w ocenie wpływu kolektywu. Zdaniem kierowników jednostek produkcyjnych i funkcjonalnych jest on znacznie większy niż według robotników i mistrzów.

Warto dodać, że z badań nad rolą samorządu pracowniczego<sup>3</sup> wynika, iż wpływ rad pracowniczych na obsadzanie kierowniczych sta-

<sup>3</sup> "Rola samorządu w przedsiębiorstwie przemysłowym". CBOS 1985. Próba 332 przewodniczących rad pracowniczych przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 500 osób.

nowisk jest niewielki. W tych przedsiębiorstwach, gdzie w okresie objętym badaniami dokonała się zmiana na stanowisku dyrektora, samorząd uczestniczył w podejmowaniu decyzji w 48,4% przypadków. Mianowanie zastępców dyrektora w 80% przedsiębiorstw odbyło się bez udziału rady bądź przy biernej akceptacji kandydatury zaproponowanej przez dyrektora.

## 2. Kryteria awansu

Badani wypowiedzieli się na temat ważności 10 kryteriów podanych w ankiecie z punktu widzenia ich uwzględniania przy awansowaniu pracowników. Opinie poszczególnych grup respondentów w obu przypadkach charakteryzują się znacznym zróżnicowaniem, co można zauważyć na rysunku 1. Największe rozbieżności występują między opiniami robotników i kadry kierowniczej.

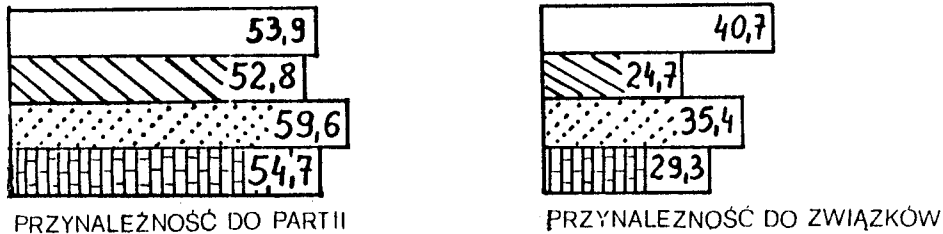
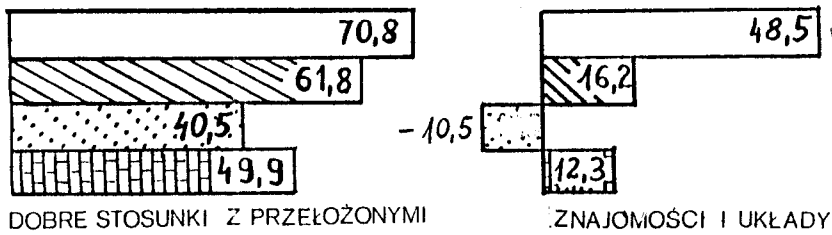
Zdaniem robotników, o awansie pracownika w największym stopniu decydują: dobre stosunki z przełożonymi, przynależność do partii i staż pracy, w najmniejszym zaś talenty organizatorskie. Kierownicy natomiast za najważniejsze uznają jakość i wydajność pracy oraz wykształcenie. Najmniejsze znaczenie przypisują oni znajomościom i układom. Zbliżony punkt widzenia mają mistrzowie, jednakże według nich znacznie ważniejsze niż w opinii kierowników są dobre stosunki z przełożonymi, a nieco mniej istotne - kryterium wydajności pracy.

Warto zwrócić uwagę, że kryterium przynależności do partii jest postrzegane przez wszystkie grupy podobnie /52-59% wskazań/. Równocześnie jednak w hierarchii ważności zajmuje ono w opinii każdej grupy inną pozycję: robotnicy - 2, mistrzowie - 5, kierownicy jednostek produkcyjnych - 6, kierownicy jednostek funkcjonalnych - 4.

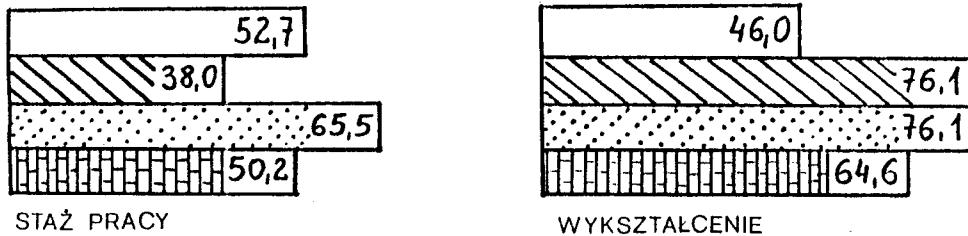
Szczegółowa analiza opinii w tej kwestii pozwala wyodrębnić następujące rodzaje ocen stosowanych w polityce kadrowej przedsiębiorstwa:

- 1/ ocena kwalifikacji formalnych /wykształcenie, staż pracy/,
- 2/ ocena efektywności pracy /wydajność pracy, jakość pracy, chęć wykonywania dodatkowych zadań, talenty organizatorskie/,

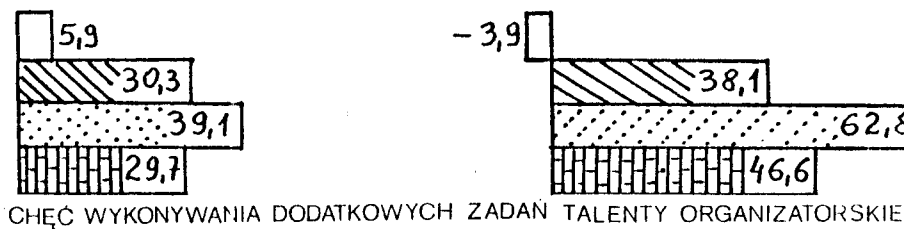
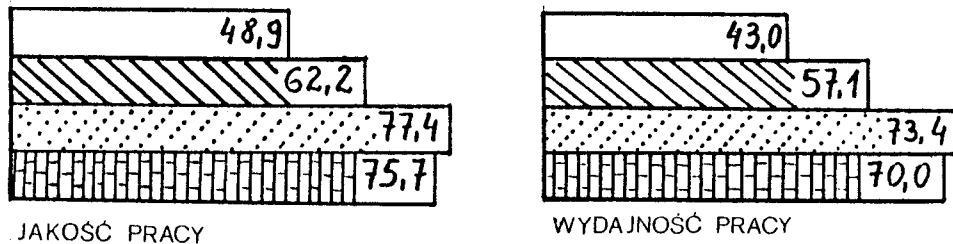
### lojalność służbowa i polityczna



### kryterium kwalifikacji formalnych



### efektywność pracy

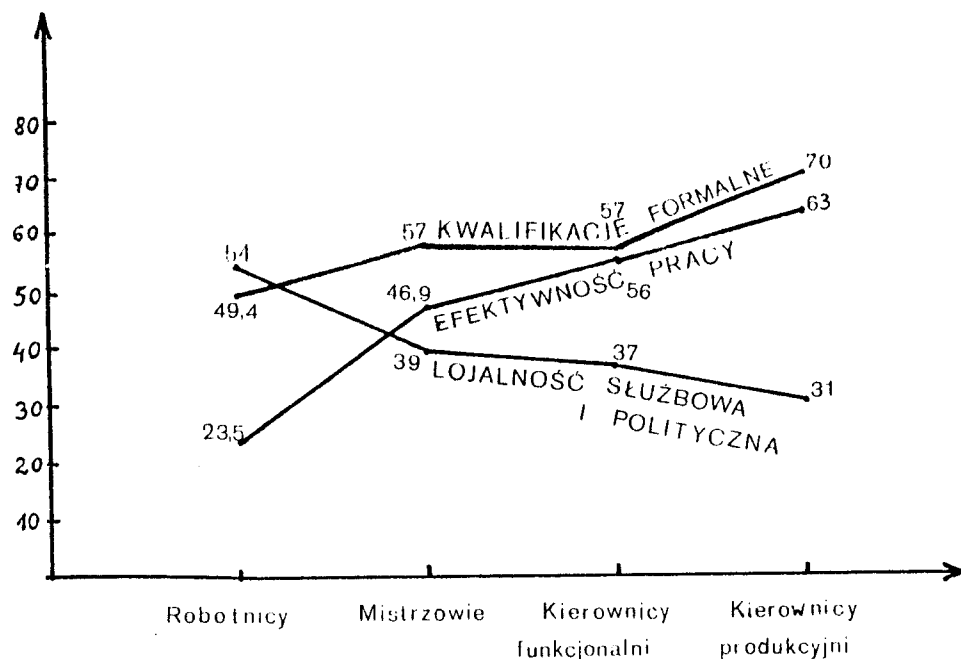


Rys. 1. Stosowanie kryteriów awansu w opinii badanych grup

Uwaga: Wskaźnik stosowania danego kryterium awansu stanowi różnica pomiędzy odsetkami wypowiedzi potwierdzających i negujących jego uwzględnianie w decyzjach kadrowych.

3/ ocena lojalności służbowej i politycznej /dobre stosunki z przełożonymi, znajomości i układy, przynależność do partii, przynależność do związków/<sup>4</sup>.

Zestawienie wskaźników stosowania poszczególnych rodzajów ocen /wartości średnie/ pozwala zorientować się, jak badani postrzegają ich rolę w polityce kadrowej /rys. 2/.



Rys. 2. Znaczenie kryteriów awansu w polityce kadrowej

Okazuje się, że opinie robotników różnią się zasadniczo od opinii pozostałych grup respondentów zarówno w kwestii stosowania poszczególnych rodzajów oceny, jak też ich hierarchii.

Według robotników największy wpływ na decyzję o awansie pracownika ma ocena jego lojalności służbowej i politycznej. Na drugim miejscu sytuuje się ocena kwalifikacji formalnych, na ostatnim zaś ocena efektywności pracy. Należy przy tym podkreślić, że wskaź-

<sup>4</sup> Traktowanie kategorii "znajomości i układy" jako elementu oceny lojalności służbowej wynika z faktu silnego związku pomiędzy kategoriami "znajomości i układy" oraz "dobre stosunki z przełożonymi" / $r=0,462$ /.

nik stosowania kryterium efektywnościowego jest w przypadku opinii robotników 2-2,5 raza mniejszy w porównaniu do innych grup respondentów.

Mistrzowie, kierownicy jednostek produkcyjnych oraz kierownicy jednostek funkcjonalnych na pierwszym miejscu stawiają ocenę kwalifikacji formalnych, na drugim - ocenę efektywności pracy. Najmocniej wagę obydwu kryteriów akcentują kierownicy jednostek produkcyjnych. Ocena lojalności służbowej i politycznej znajduje się na końcu hierarchii, przy czym poszczególne grupy postrzegają podobnie ważność tego kryterium.

Dla wyjaśnienia przedstawionego zróżnicowania opinii musimy odwołać się do kolejnych rezultatów badawczych. Stwierdzono występowanie statystycznie istotnych zależności pomiędzy formułowanymi przez badanych opiniami a ich cechami społeczno-demograficznymi.

Na fakt uwzględniania w decyzjach kadrowych kryteriów efektywnościowych częściej wskazują respondenci o wyższym poziomie wykształcenia  $/r=0,138 - 0,251/$ , należący do partii  $/r=0,137 - 0,241/$ , należący do związków zawodowych  $/r=0,120 - 0,251/$ .

Analogicznymi cechami charakteryzują się badani, którzy częściej stwierdzają stosowanie kryterium kwalifikacji formalnych z tym, że współczynniki korelacji przyjmują w tym przypadku wartości  $0,110 - 0,130$ .

Kryterium lojalności służbowej /dobre stosunki z przełożonymi oraz znajomości i układy/ jest częściej uznawane za ważne przez osoby charakteryzujące się niższym poziomem wykształcenia  $/r=0,155$  i  $r=0,236/$ , nie należące do partii  $/r=0,117$  i  $r=0,200/$ . Znaczenie znajomości i układów częściej podkreślają ci badani, którzy niżej oceniają swą sytuację materialną  $/r=0,136/$ .

Postrzeganie oceny lojalności politycznej nie wiąże się z cechami społeczno-demograficznymi.

### 3. Stanowisko pracy a przynależność partyjna

Z dotychczasowych rozważań wynika, że w kwestii oceny kryteriów awansu występują dwa odrębne modele myślenia: "robotniczy" i

"kierowniczy". Miejsce zajmowane przez daną grupę w procesie produkcji jest wskaźnikiem odrębności poglądów. W modelu "robotniczym" większe znaczenie przypisuje się lojalności służbowej, mniejsze zaś kryteriom formalnym i efektywnościowym. W modelu "kierowniczym" odwrotnie - silniej jest akcentowana rola kryteriów formalnych i efektywnościowych, słabiej - lojalność służbowa.

Drugim ważnym czynnikiem warunkującym zróżnicowanie opinii o kryteriach awansu jest przynależność partyjna respondentów. W celu stwierdzenia rodzaju zależności pomiędzy modelem myślenia danej grupy a przynależnością partyjną jej członków dokonano analizy rozbieżności poglądów pomiędzy partyjnymi i bezpartyjnymi w ramach poszczególnych grup /tab. 2/.

Tabela 2. Wskaźniki zróżnicowania opinii o stosowaniu kryteriów awansu pomiędzy respondentami partyjnymi i bezpartyjnymi w grupach społecznych

Kryterium awansu	Robotnicy	Mistrzowie	Kierownicy	
			produkcyjni	funkcjonalni
1. Wydajność pracy	1,28	2,26	1,02	0,27
2. Jakość pracy	3,24	2,19	2,02	0,13
3. Chęć wykonywania dodatkowych zadań	2,93	4,13	3,59	0,44
4. Przynależność do partii	2,19	1,32	5,03	0,96
5. Przynależność do związków zawodowych	1,61	2,58	4,48	0,67
6. Dobre stosunki z przełożonymi	7,66	2,17	0,1	0,82
7. Staż pracy	4,02	0,35	1,18	0,49
8. Talenty organizatorskie	4,32	4,35	4,21	0,58
9. Wykształcenie	0,7	6,8	0,2	0,53
10. Znajomości i układy	6,98	3,21	0,75	0,15

Uwaga - Do pomiaru istotności różnic zastosowano test F. Różnica opinii jest istotna statystycznie dla wartości od  $F=6,9$  przy poziomie istotności  $\alpha=0,001$ . W interpretacji można wziąć pod uwagę poziom istotności  $\alpha=0,01$ , wtedy graniczna wartość  $F=4,8$ .

Dane zawarte w tabeli 2 wskazują, że opinie partyjnych i bezpartyjnych członków badanych grup są zasadniczo zbieżne. Odstępstwo od tej reguły obserwujemy jedynie wśród robotników. Można zatem powiedzieć, że rola przynależności partyjnej w określaniu modelu myślenia ma charakter wtórny w stosunku do położenia klasowo-warstwowego.

Wśród robotników przynależność do partii wpływa na sposób postrzegania dwóch kryteriów awansu - dobrych stosunków z przełożonymi oraz znajomości i układów, czyli kwestii lojalności służbowej. Poglądy robotników partyjnych odbiegają w tym przypadku od modelu robotniczego i zbliżają się do modelu kierowniczego.

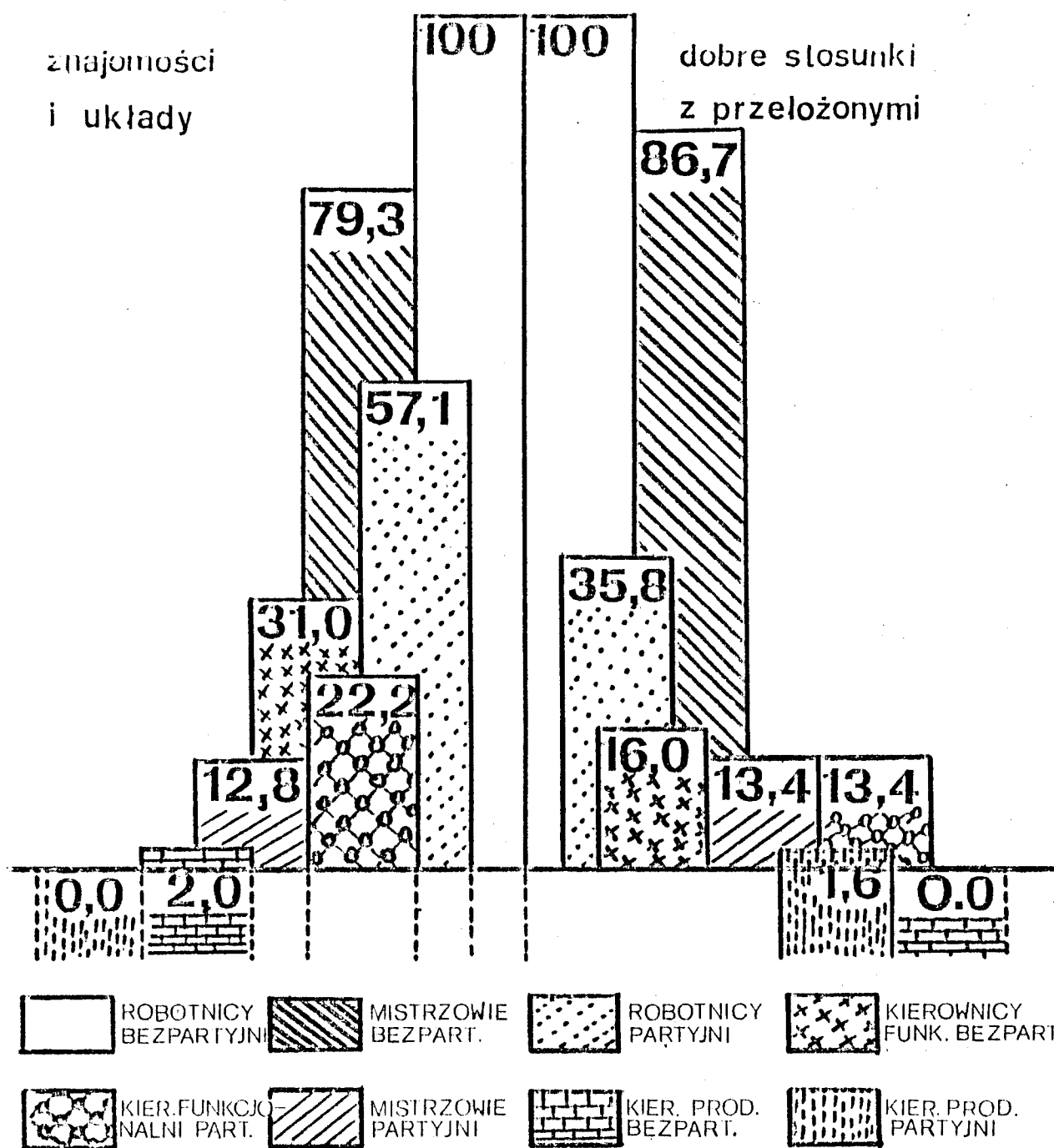
Mechanizm wpływu położenia klasowego i przynależności partyjnej na opinię respondentów przeanalizujemy szczegółowo na przykładzie wyżej wymienionych kryteriów awansu /rys. 3/.

W obydwu przypadkach na skrajnych punktach skali znajdują się robotnicy bezpartyjni oraz kierownicy produkcyjni. W ich poglądach modele myślenia - "robotniczy" i "kierowniczy" występują w czystej postaci. W opiniach robotników partyjnych nastąpiła wyraźna modyfikacja w kierunku modelu kierowniczego. Natomiast myślenie mistrzów bezpartyjnych bliższe jest modelowi kierowniczemu niż robotniczemu.

Można zatem stwierdzić, że przynależność partyjna jest cechą modyfikującą modele myślenia robotników i mistrzów, z tym że w przypadku robotników działa ona w kierunku przeciwnym niż położenie klasowo-warstwowe, mistrzów zaś - w tym samym. Odpowiednio brak przynależności do partii w przypadku robotników wpływa w tym samym kierunku co położenie klasowo-warstwowe, mistrzów zaś - w kierunku przeciwnym.

Przynależność do partii jest zatem cechą wnoszącą określone sprzeczności do modeli myślenia dominujących wśród robotników i mistrzów. W przypadku kierowników jednostek produkcyjnych i funkcjonalnych przynależność do partii nie powoduje istotnych zmian w modelu myślenia.

Ogólnie stwierdzamy, że w kwestii postrzegania kryteriów awansu istnieje wyraźna rozbieżność pomiędzy robotnikami a pracownikami



Rys. 3. Stosowanie kryteriów w opinii badanych /z uwzględnieniem przynależności partyjnej/

Uwaga - Średnie wartości ocen według skali 1-6, gdzie 1 oznacza, że dane kryterium jest stosowane "zawsze", a 6 - że "nigdy". W celu zwiększenia jasności obrazu dokonano przekształcenia w skalę 100-punktową.

dozoru technicznego i zarządu. Wynika ona przede wszystkim z odmiennego usytuowania obydwu grup w procesie produkcji i ze związanych z tym interesów grupowych.

Ocena znaczenia, jakie dla uzyskania awansu mają znajomości i układy oraz dobre stosunki z przełożonymi, stanowi dodatkową wskazówkę istnienia sprzeczności interesów. Linia podziału przebiega nie tylko między grupami, lecz również wewnątrz nich. Z jednej strony mamy zatem antagonizm robotnicy - kierownicy, z drugiej zaś podział robotnicy partyjni - robotnicy bezpartyjni, mistrzowie partyjni - mistrzowie bezpartyjni.

Ujawnione różnice w opiniach dotyczących niektórych aspektów polityki kadrowej układają się w dość spójne, logiczne całości. Można zatem przypuszczać, że mają one charakter świadomościowy, tzn. stanowią względnie trwałe elementy postrzegania przez badane grupy otaczającej je społecznej rzeczywistości.

#### 4. Reforma a kryteria awansu

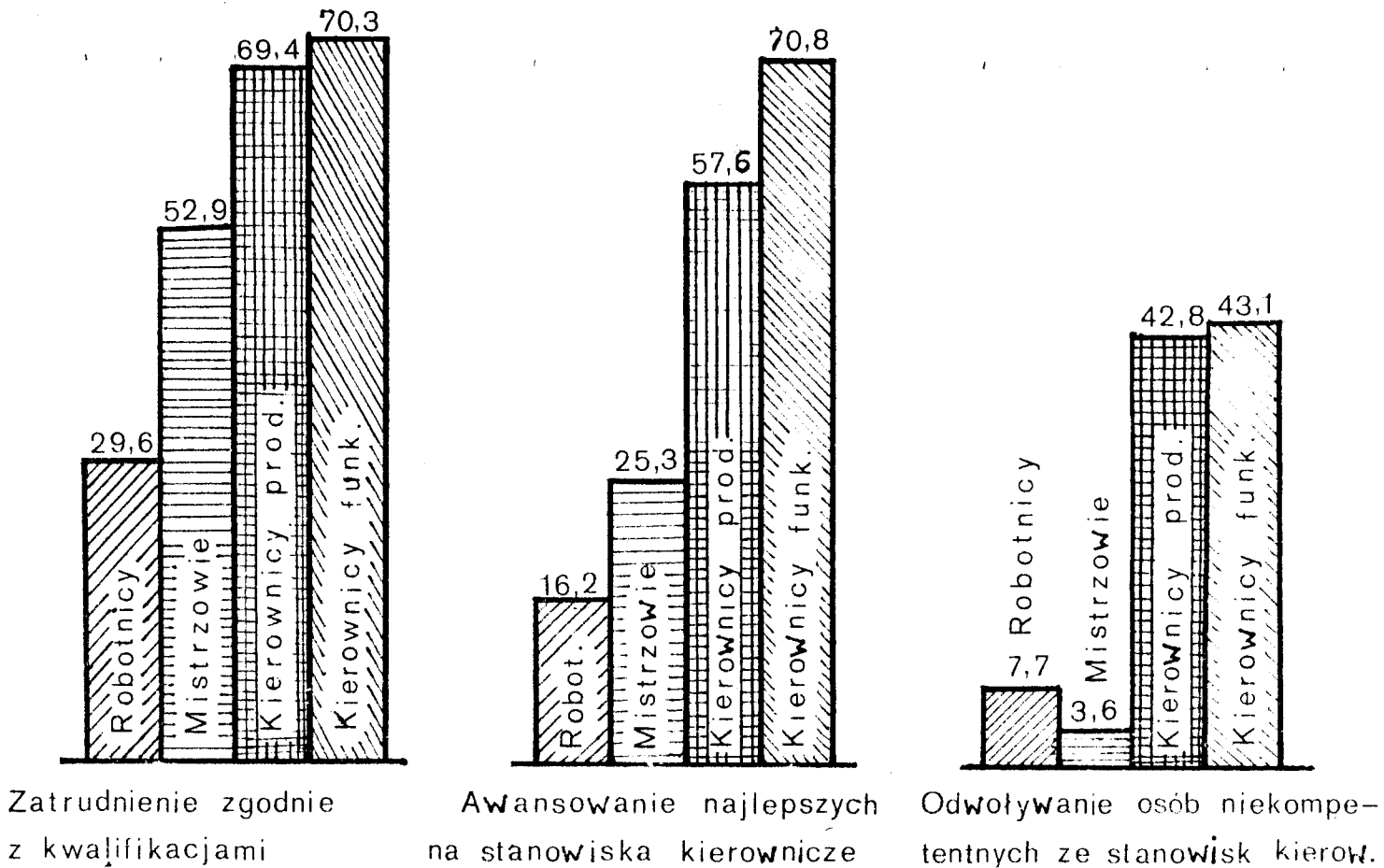
Istotne znaczenie dla określenia dynamiki procesów kadrowych ma fakt, że opinie o stosowaniu kryteriów oceny pracowników zmieniają się w wyniku wprowadzenia w przedsiębiorstwie ekonomicznych instrumentów reformy gospodarczej.

Porównując opinie pracowników przedsiębiorstw zreformowanych i niezreformowanych dostrzeżono, że wzrost stopnia zreformowania powoduje następujące zmiany w ocenie pracownika: robotnicy stwierdzają, że przy awansowaniu rzadziej bierze się pod uwagę przynależność do partii  $/r=0,124/$  i związków  $/r=0,127/$  oraz znajomości i układy  $/r=0,146/$ ; według mistrzów jedynie wydajność pracy jest częściej stosowanym kryterium awansu  $/r=0,180/$ . Najwięcej zmian dostrzegają kierownicy produkcyjni. Ich zdaniem, elementami oceny pracownika są częściej: wydajność pracy  $/r=0,215/$ , jakość pracy  $/r=0,188/$ , talenty organizatorskie  $/r=0,247/$ , rzadziej natomiast staż pracy  $/r=0,154/$  oraz znajomości i układy  $/r=0,167/$ . W opinii kierowników komórek funkcjonalnych częściej uwzględnia się wydajność pracy  $/r=0,123/$  i dobre stosunki z przełożonymi  $/r=0,160/$ .

Dane te pozwalają stwierdzić, że w przedsiębiorstwach zreformowanych wzrosła rola kryteriów efektywnościowych, zmalało zaś znaczenie lojalności służbowej i politycznej.

### 5. Ocena efektów decyzji kadrowych

Badani oceniali również skuteczność decyzji kadrowych podjętych w przedsiębiorstwie w 1984 r., dotyczących: zatrudnienia pracowników na stanowiskach odpowiadających ich kwalifikacjom, awansowania najlepszych pracowników na stanowiska kierownicze oraz odwoływania z tych stanowisk osób niekompetentnych /rys. 4/.



Rys. 4. Skuteczność decyzji kadrowych w opinii badanych grup

Uwaga - Wskaźnik efektywności stanowi różnica pomiędzy odsetkami ocen pozytywnych i negatywnych danej decyzji.

Analizując rysunek 4, można zauważyć, że robotnicy i mistrzowie znacznie bardziej krytycznie oceniają omawiane decyzje niż kierownicy. Ponadto zwraca uwagę niska ocena efektywności decyzji co do pracowników wyróżniających się w sensie pozytywnym lub negatywnym. Mniej zastrzeżeń budzą decyzje o zatrudnianiu zgodnie z kwalifikacjami, gdzie kryteria postępowania są określone odpowiednimi przepisami. Okazuje się, że sprawność maszyny kadrowej jest, zdaniem badanych, wyższa w kwestiach rutynowych, które nie wymagają wnikliwej, indywidualnej analizy, a kryteria oceny są zobiektywizowane w postaci właściwego regulaminu lub obowiązującej normy społecznej /np. zasada, że lepsze stanowisko powinien otrzymać robotnik legitymujący się dłuższym stażem pracy w brygadzie/. Natomiast mechanizm selekcji pracowników oparty na subiektywnej ocenie decydentów i wiążący się z określoną ich odpowiedzialnością wobec otoczenia za dokonany wybór funkcjonuje wadliwie. Tymczasem ten właśnie mechanizm powinien stanowić koło napędowe całego systemu polityki kadrowej.

Stwierdzono, że na zróżnicowanie opinii o efektywności decyzji kadrowych wpływa nie tylko miejsce zajmowane przez respondenta w procesie produkcji. Większy krytycyzm wykazują osoby: młodsze wiekiem / $r=0,110-0,123$ /, o niższym poziomie wykształcenia / $r=0,114-0,190$ /, nie należące do partii / $r=0,146-0,238$ / i związków / $r=0,209-0,264$ /, mniej zarabiające / $r=0,163-0,193$ /, niżej oceniające swą sytuację materialną / $r=0,147-0,236$ /.

Z analizy związków pomiędzy opiniami dotyczącymi kryteriów awansu i oceny efektywności konkretnych decyzji kadrowych wynika, że:

1/ badani częściej wskazujący na uwzględnianie kryteriów efektywnościowych oraz formalnych wyżej oceniają skuteczność decyzji kadrowych / $r=0,166-0,322$ /;

2/ respondenci częściej wskazujący na stosowanie kryteriów lojalności służbowej i politycznej niżej oceniają skuteczność decyzji kadrowych / $r=0,104-0,260$ /.

Wydaje się zatem zasadne stwierdzenie, że postrzeganie przez badanych polityki kadrowej w przedsiębiorstwie odnosi się zarówno do pragmatycznych konsekwencji określonych decyzji, jak też do ich społeczno-politycznych przesłanek.

### Wnioski

1. W podejmowaniu decyzji kadrowych w przedsiębiorstwie najważniejszą rolę odgrywa kierownik wydziału /zakładu/. Wpływ organizacji społeczno-politycznych w tej sferze dokonuje się za pośrednictwem kolektywu. W kwestii ustalania zasad polityki kadrowej decydujący głos ma dyrektor.

2. Kryteria awansu pracowników stosowane w praktyce przedsiębiorstwa są źródłem istotnych sprzeczności pomiędzy badanymi grupami. Podstawowa rozbieżność występuje pomiędzy robotnikami a kadrami kierowniczą różnych szczebli. Zdaniem robotników w ocenie pracownika większą rolę odgrywa lojalność służbowa i polityczna niż efektywność pracy czy kwalifikacje formalne. Zdaniem kierowników, podstawowe znaczenie mają kwalifikacje formalne, następnie efektywność pracy, lojalność służbowa i polityczna.

3. Postrzeganie mechanizmów awansu jest uwarunkowane przede wszystkim przez położenie klasowo-warstwowe pracownika, z czym wiążą się określone sprzeczności interesów grupowych. Różnica perspektyw dotyczy również faktu, że kadra kierownicza występuje w roli podmiotu i przedmiotu decyzji kadrowych, robotnicy zaś są zasadniczo obserwatorami skutków tych decyzji.

4. Przynależność do partii w istotny sposób modyfikuje oceny dotyczące stosowania kryteriów awansu przez robotników i mistrzów. Jest to cecha wnosząca określone sprzeczności do modeli myślenia dominujących w tych grupach. U kierowników jednostek produkcyjnych i funkcjonalnych nie powoduje to istotnych zmian we właściwym im modelu myślenia.

5. Badani zatrudnieni w przedsiębiorstwach zaawansowanych we wdrażaniu reformy gospodarczej większe znaczenie przypisują kryteriom efektywnościowym, mniejsze zaś kryteriom lojalności służbowej i politycznej.

6. W kwestii oceny efektywności decyzji kadrowych większy krytycyzm wykazują robotnicy i mistrzowie niż wyższa kadra kierownicza. Szczególnie niska jest ocena skuteczności decyzji dotyczących awansowania wyróżniających się pracowników oraz odwoływania ze stanowisk osób niekompetentnych. Oznacza to, że mechanizm selekcji pracowników mający decydujące znaczenie dla prawidłowej realizacji zasad polityki kadrowej działa wadliwie.