



Centrum Badania Opinii Społecznej

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

SEKRETARIAT: 28-37-04
ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41
TELEFON DYŻURNY: 21-34-34

BS/78/1/86

PODWŁADNI - PRACA - PRZEŁOŻENI

/Wstępne zestawienie wyników badania
opinii o polityce kadrowej/

Warszawa, marzec 1986 r.

W lutym 1986 r. przeprowadziliśmy badanie, którego głównym celem było odtworzenie, czy, przez kogo i w jaki sposób jest postrzegana prowadzona obecnie polityka kadrowa. Założyliśmy, że opinie badanych będą niejednorodne - uzależnione od ich doświadczeń, od przebiegu kariery zawodowej¹ i przewidywanych możliwości jej przyszłego rozwoju.

Przyjęte założenie przesądziło o sposobie analizowania zebranego materiału. W opisie wyników badania posługujemy się dwoma rodzajami podziałów².

Pierwszy podział, wyznaczony przez przynależność do grupy:

- 1 - szeregowi pracownicy gospodarki uspołecznionej,
- 2 - kierownicy gospodarki uspołecznionej,
- 3 - kierownicy administracji państwowej /eksperti w zakresie polityki kadrowej/.

Drugi podział, uwzględniający poza aktualną pozycją /kierowniczą lub niekierowniczą/ także subiektywne przekonanie co do możliwości jej zmiany /awansu na wyższe stanowisko lub braku takiej możliwości/:

- 1A - szeregowi pracownicy deklarujący brak możliwości awansu,
- 1B - szeregowi pracownicy deklarujący możliwość awansu,
- 2A - kierownicy deklarujący brak możliwości awansu,
- 2B - kierownicy deklarujący możliwość awansu.

¹ Założenie to wpłynęło na sposób doboru próby, a raczej trzech prób, które skonstruowaliśmy na użytek tego badania. Są to dwie próby reprezentatywne ze względu na podstawowe cechy społeczno-demograficzne: pracowników gospodarki uspołecznionej /wielkość założona 1000 osób, dotychczas przebadano 894 osoby/ i kierowników ze wszystkich działów gospodarki uspołecznionej /wielkość założona 350 osób, dotychczas przebadano 293 osoby/ oraz jedną próbę celową - kierowników administracji państwowej będących decydentami w polityce kadrowej i zatrudnieniowej na terenie województw /kierownicy wydziałów urzędów wojewódzkich/, miast /prezydenci i naczelnicy/, gmin /naczelnicy gmin/.

² We wszystkich tabelach zamieszczonych w opracowaniu posługujemy się symbolami wymienionych tu podgrup.

1. Strategia czy przypadek?

Większość tych badanych, którzy wypowiedzieli się na temat polityki kadrowej, jest przekonana, że w naszym kraju nie jest ona prowadzona planowo /tab.1/. Często jednakże występuje brak opinii na ten temat, przy czym ich odsetek maleje wraz ze wzrostem pozycji zawodowej badanych.

Zgodnie z naszymi założeniami, najmniej przekonani o prowadzeniu wspomnianej polityki okazali się ci, którzy nie znaleźli się w zasięgu jej oddziaływania /stanowiska niekierownicze/, a szczególnie ci, którzy nie widzą szans awansu również w przyszłości. Na drugim biegunie znaleźli się kierownicy zatrudnieni w administracji państwowej, znacznie częściej wyrażający przekonanie o istnieniu planowej polityki kadrowej.

Tabela 1. Odpowiedzi na pytanie "Czy polityka kadrowa jest prowadzona w sposób planowy?"

w procentach

Grupy respondentów	Tak	Nie	Nie wiem
1 /N=844/	18,8	34,7	46,5
2 /N=329/	21,9	49,4	28,7
3 /N=225/	39,4	44,6	16,0
1A /N=708/	17,9	34,1	48,0
1B /N=137/	23,7	38,5	37,8
2A /N=409/	28,5	45,1	26,4
2B /N=135/	31,5	53,5	15,0

1 - Szeregowi pracownicy gospodarki uspołecznionej. 2 - Kierownicy gospodarki uspołecznionej. 3 - Kierownicy administracji państwowej. 1A - Szeregowi pracownicy deklarujący brak możliwości awansu. 1B - Szeregowi pracownicy deklarujący możliwość awansu. 2A - Kierownicy deklarujący brak możliwości awansu. 2B - Kierownicy deklarujący możliwość awansu.

Krytyczną ocenę polityki kadrowej widać szczególnie w odniesieniu do mechanizmów funkcjonujących na szczeblu zakładu pracy czy instytucji /tab.2/. Najbardziej krytyczni okazali się kierownicy z gospodarki uspołecznionej, którzy częściej niż inni wskazywali na brak konsekwencji przy tworzeniu rezerw kadrowych, przeglądach kadrowych. Wynika to częściowo z tego, że pracownicy zajmujący stanowiska szeregowie nie mieli w tych sprawach zdania.

Tabela 2. Stopień akceptacji twierdzeń o zasadach stosowanych w polityce kadrowej na szczeblu zakładu pracy, instytucji

w procentach

Grupy respondentów	Twierdzenia i stopień ich akceptacji przez badanych				
	Zdecydowanie tak	raczej tak	trudno mi powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie nie
Przeglądy kadrowe służą rzeczywistej selekcji pracowników					
1	4,3	22,2	44,5	20,9	8,2
2	4,3	24,9	18,2	32,8	19,8
3	5,8	45,3	15,1	27,6	6,2
1A	4,8	23,3	45,4	19,2	7,2
1B	1,5	16,1	38,0	30,7	13,9
2A	4,2	33,3	17,8	31,3	13,4
2B	6,7	34,8	14,8	27,4	16,3
Tworzenie rezerwowej kadry na stanowiska kierownicze jest działaniem pozornym, bo i tak są tacy ludzie nie awansuje					
1	9,6	25,1	43,5	19,7	2,1
2	13,1	31,6	18,8	29,2	7,3
3	5,3	32,0	15,6	34,2	12,9
1A	9,0	24,6	45,5	18,8	2,1
1B	13,1	27,7	30,7	25,5	2,9
2A	10,5	33,7	17,4	30,1	8,3
2B	7,4	25,2	18,5	35,6	13,3
Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.					

Skoro w opinii większości respondentów polityka kadrowa nie jest planowa, to rodzi się pytanie, jakie nią rządzą zasady. Czy jest to jakiś rodzaj strategii związanej z realizacją celów politycznych lub pragmatycznych, czy też żywiołowy proces o niejasnych regułach. Opinię na ten temat odtwarzano pośrednio, posługując się stopniem zgodności zaprezentowanych respondentom twierdzeń z ich własnymi sądami. Rozkład odpowiedzi ilustruje tabela 3.

Respondenci zajmujący wyższe pozycje zawodowe oraz ci, którzy mają szanse awansu, częściej postrzegają, że polityka kadrowa jest podporządkowana zasadzie realizacji celów pragmatycznych /sprawność, efektywność/, rzadziej zaś wskazują na jej przypadkowość.

Powszechne jest jednocześnie przekonanie, że polityka kadrowa jest podporządkowana nadrzędnej zasadzie politycznej - zagwarantowaniu nienaruszalności ustroju. Szczególnie często podzielają to przekonanie kierownicy z administracji państwowej.

Niezależnie od tego, czy polityka kadrowa jest zgodna z jakimiś planami strategicznymi czy też nie, decyzje o awansowaniu na stanowiska kierownicze są podejmowane. Większość respondentów uważa, że głos decydujący w tym względzie mają szefowie instytucji i kolejno bezpośredni przełożeni, organizacja partyjna, ktoś ważny spoza instytucji /protektor?/ i jako najmniej ważny samorząd pracowniczy. Wśród badanych grup respondentów wyróżniają się zatrudnieni na stanowiskach niekierowniczych, przypisując znacznie mniejsze niż pozostali znaczenie decyzjom szefów instytucji, większe zaś organizacji partyjnej, samorządowi i ważnym osobistościom spoza instytucji. Rolę samorządu najczęściej podkreślają pracownicy na niekierowniczych stanowiskach bez perspektyw awansu, natomiast protektorów - patronów częściej niż pozostali podkreślają ci spośród nich, którzy przewidują zmianę stanowiska /tab.4/.

Tabela 3. Stopień akceptacji twierdzeń o zasadach stosowanych w polityce kadrowej

w procentach

Grupy responden- tów	Twierdzenia i stopień ich akceptacji przez badanych				
	zdecydowanie tak	raczej tak	trudno powie- dzieć	raczej nie	zdecydowanie nie
Degradacja czy awans nie mają nic wspólnego ze sprawnością i kompetencjami, decydują o tym przypadkowe okoliczności					
1	8,2	27,3	32,9	25,7	5,9
2	8,9	20,5	19,3	41,6	9,8
3	0,9	18,7	12,4	46,7	21,3
1A	8,2	27,3	34,1	24,3	6,1
1B	7,3	28,5	24,8	32,8	6,6
2A	6,1	21,8	15,9	43,1	13,0
2B	4,5	11,2	18,7	47,0	18,7
Ktoś, kto raz został kierownikiem, nawet jeśli się nie sprawdza, to go raczej awansują niż zdegradują					
1	19,3	38,8	18,3	19,3	4,3
2	8,2	29,8	20,1	33,1	8,8
3	1,8	21,8	16,0	48,9	11,6
1A	19,2	38,6	18,7	18,8	4,7
1B	19,7	39,4	13,9	23,4	3,6
2A	6,8	24,7	18,8	40,3	9,3
2B	1,5	30,4	18,5	38,5	11,1
Dobór kadr jest podporządkowany przede wszystkim sprawności, efektywności decyzji i działań w każdej sferze					
1	9,2	37,6	30,5	18,0	4,7
2	12,2	47,6	14,9	20,1	5,2
3	17,8	52,4	14,2	12,9	2,7
1A	9,9	38,3	30,9	16,8	4,1
1B	6,6	35,8	26,3	23,4	8,0
2A	14,2	48,0	15,9	17,9	3,9
2B	14,8	54,8	10,4	14,8	5,2
Kadry kierownicze dobiera się tak, aby zagwarantować nienaruszalność ustroju					
1	35,5	42,0	15,1	6,2	1,3
2	37,7	40,1	10,6	9,7	1,8
3	46,9	41,5	3,6	7,1	0,9
1A	35,9	42,0	14,9	5,7	1,6
1B	32,1	42,3	15,3	9,5	0,7
2A	42,5	39,4	7,8	9,0	1,2
2B	39,6	44,0	7,5	10,0	1,5

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

Tabela 4. Odpowiedzi na pytanie "Kto decyduje o awansie na stanowisko kierownicze?"

w procentach

Grupa respondentów	Szef instytucji	Bezpośredni przełożony	Organizacja partyjna	Samorząd pracowniczy	Ktoś ważny spoza instytucji	Inne odpowiedzi
1	49,9	20,9	17,7	4,6	5,5	1,2
2	63,4	21,2	9,8	1,2	2,5	1,8
3	61,4	23,3	8,1	2,7	2,2	2,2
1A	50,9	20,0	17,4	5,1	5,3	1,3
1B	46,3	25,7	18,3	2,2	6,6	0,7
2A	60,5	23,0	9,1	2,2	3,0	2,2
2B	67,7	19,5	9,8	0,8	0,8	1,5

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

Odpowiedzi na pytanie: "Realizacji czyich interesów sprzyjają zasady doboru kadry kierowniczej" są bardzo zróżnicowane /tab.5/. Pracownicy administracji państwowej częściej niż pozostałe grupy przypisują dominującą rolę interesom narodu i społeczności lokalnej, natomiast kierownicy zatrudnieni w gospodarce uspołecznionej - interesom tych, którzy aktualnie sprawują władzę, oraz resortów, branż i zakładów pracy.

Tabela 5. Odpowiedzi na pytanie "Realizacji czyich interesów sprzyjają zasady doboru kadry kierowniczej?"

w procentach

Grupy respondentów	Interesy						
	narodu	klasy robotniczej	PZPR	sprawujących obecnie władzę	resortu, branży	społeczności lokalnej	zakładów pracy
1	12,4	9,7	19,8	19,9	11,4	5,7	21,1
2	11,7	7,1	17,4	18,1	15,0	8,6	22,1
3	21,3	10,6	17,5	10,6	6,1	22,8	11,1
1A	12,8	9,9	19,6	19,5	11,1	5,9	21,1
1B	10,4	9,0	20,5	21,3	13,2	5,3	20,2
2A	16,0	8,1	17,0	15,8	11,7	15,0	16,4
2B	15,3	10,0	18,9	12,2	9,4	13,9	20,3

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

Czy prowadzona w kraju polityka kadrowa przynosi pożądane efekty? Opinie badanych w tej kwestii można było odtworzyć zarówno za pomocą bezpośredniego pytania, jak i poprzez ocenę kadry kierowniczej.

Pytanie wprost okazało się w znacznej mierze zawodne. Prawie 50% szeregowych pracowników gospodarki uspołecznionej i 30% kadry kierowniczej nie miało zdania na ten temat./tab.6/.

Tabela 6. Odpowiedzi na pytanie "Czy polityka kadrowa daje pożą-
dane efekty?"

w procentach

Grupy respondentów	Zdecydowanie tak	Częściowo tak	Zdecydowanie nie	Nie wiem
1	3,3	26,3	26,0	44,5
2	3,3	34,2	33,7	28,8
3	5,6	63,3	23,9	7,2
1A	3,4	25,9	24,9	45,8
1B	2,5	30,5	30,5	36,4
2A	5,3	43,3	28,8	22,6
2B	1,0	56,4	31,7	10,9

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

W znalezieniu odpowiedzi na pytanie: "Czy prowadzona w kraju polityka kadrowa przynosi pożądane efekty" może posłużyć stanowisko respondentów w sprawie zakresu pożądanych zmian kadrowych /tab.6/. Respondenci dysponowali skalą od 0 do 100% z 10-procentowymi przedziałami, aby uczynić wyniki zaprezentowano w tabeli 7 jedynie skrajne stanowiska.

Podjęcie drastycznych decyzji /odwołanie co najmniej 50% kadry/ najrzadziej postuluje kadra kierownicza z administracji państwowej, najczęściej zaś kierownicy zatrudnieni w gospodarce społecznej. Najmniej radykalni okazali się kierownicy z perspektywą awansu, a najbardziej - szeregowi pracownicy mający nadzieję na awans.

Mimo krytycznych ocen polityki kadrowej dość powszechne jest przekonanie, że w ostatnich dwóch latach nastąpiły w niej pozytywne zmiany /tab.8/. Taką opinię najczęściej wyrażają zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych, zwłaszcza w administracji państwowej.

Tabela 7. Skrajne stanowiska respondentów w sprawie zakresu zmian kadrowych w podziale na szczeble sprawowania władzy

w procentach

Grupy respondentów	Własny zakład		Władze miasta, gminy		Władze wojewódzkie		Władze centralne	
	pozo- sta- wić 100%	odwo- łać co naj- mniej 50%	pozo- staw wić 100%	odwo- łać co naj- mniej 50%	pozo- sta- wić 100%	odwo- łać co naj- mniej 50%	pozo- stawić 100%	odwołać co naj- mniej 50%
1	22,9	20,6	23,6	21,7	23,0	25,8	22,5	32,6
2	12,8	17,5	14,1	27,2	13,9	31,1	14,7	31,6
3	24,3	5,4	25,1	7,2	26,9	4,1	27,6	6,9
1A	25,7	20,4	25,4	20,7	25,0	23,4	23,8	31,1
1B	9,0	21,1	13,3	30,5	11,7	37,5	14,6	40,0
2A	18,2	12,3	19,2	21,3	18,8	21,7	20,5	22,1
2B	15,7	17,1	17,3	15,9	21,2	15,2	18,8	18,9

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

Tabela 8. Stopień akceptacji twierdzenia: "w ciągu minionych dwu lat nastąpiły zmiany na lepsze w sposobie obsadzania stanowisk kierowniczych"

w procentach

Grupy respondentów	Stopień akceptacji twierdzenia				
	zdecydowa- nie tak	raczej tak	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowa- nie nie
1	4,0	32,0	45,6	12,9	5,4
2	8,3	38,1	37,8	12,8	2,9
3	19,3	52,8	17,5	9,9	0,5
1A	4,0	32,2	46,1	12,5	5,1
1B	6,6	31,1	41,0	14,8	6,6
2A	11,5	45,2	30,0	12,0	1,3
2B	14,5	42,7	28,2	10,7	3,8

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

2. Cechy decydujące o awansie

Analizę cech dających szansę awansu w opinii badanych grup rozpoczniemy od przedstawienia danych dotyczących sądów o tym, co ułatwia awans na jakiegokolwiek stanowisko kierownicze /tab. 9/.

Tabela 9. Cechy ułatwiające awans

w procentach

Cechy	Grupy respondentów			
	1A	1B	2A	2B
Wykształcenie	90,7	89,8	96,1	97,0
Wiedza zawodowa, fachowość	85,1	87,6	92,7	94,1
Doświadczenie zawodowe	83,1	85,4	91,7	91,9
Pracowitość, rzetelne wykonywanie powierzonych zadań	63,5	61,3	73,3	82,2
Lojalność wobec przełożonych	79,9	87,6	85,8	80,7
Umiejętność współżycia z ludźmi	71,0	72,3	77,8	91,1
Zdolności organizatorskie	84,2	78,8	89,9	95,6
Samodzielność	63,8	63,5	75,0	81,5
Umiejętność podejmowania decyzji	83,2	79,6	89,7	93,3
Właściwa postawa ideowo-polityczna	88,6	83,2	86,3	88,9
Aktywność w organizacji partyjnej	85,2	83,2	74,8	75,6
Opieranie się na znajomościach, układach	79,6	81,8	67,2	68,9

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

W opinii wszystkich porównywanych grup respondentów najistotniejszą cechą ułatwiającą awans jest przede wszystkim wykształcenie. Na dalszych miejscach /według odsetka wyborów/ cechy nie układają się w jeden spójny wzór. Aczkolwiek każdą z prezentowanych cech wybrało nie mniej niż 2/3 osób w poszczególnych grupach, to grupy te stosują różną hierarchię wyborów. Pracownicy szeregowi /1A/ za cechy ułatwiające awans uważają najczęściej: właściwą postawę ideowo-polityczną, aktywność w organizacji partyjnej, wiedzę zawodową, zdolności organizatorskie i umiejętność podejmowania decyzji. Pracownicy szeregowi postrzegający szansę awansu /1B/ wskazują na: wiedzę zawodową, lojalność

wobec przełożonych, doświadczenie, właściwą postawę ideowo-polityczną i aktywność w organizacji politycznej. Obie te grupy eksponują czynniki polityczne, aczkolwiek w różnej kolejności. Z kolei kadra kierownicza /2A/ wymienia kolejno: wiedzę i doświadczenie zawodowe, zdolności organizatorskie i umiejętność podejmowania decyzji oraz właściwą postawę ideowo-polityczną. Kierownicy przekonani o możliwości własnego awansu /2B/ wybierają najczęściej: zdolności organizatorskie i wiedzę zawodową, umiejętność decydowania, doświadczenie i umiejętność współżycia z ludźmi.

Można zatem stwierdzić, że istnieje zestaw cech subiektywnie ułatwiających awans; poszczególne grupy stosują różną hierarchizację tych cech, a w szczególności przypisują różne znaczenie czynnikom ideowo-politycznym, akcentowanym przez pracowników szeregowych, a odsuwanych na plan dalszy przez kadre kierowniczą. Widoczna jest także tendencja wskazująca, że hierarchia cech ułatwiających awans jest związana z oczekiwaniami zmiany własnego stanowiska na wyższe.

A jakie cechy w sposób drastyczny mogą utrudniać awansowanie? Informacje na ten temat zawiera tabela 10.

Tabela 10. Cechy utrudniające awans

Cechy	w procentach			
	Grupy respondentów			
	1A	1B	2A	2B
Brak kompetencji, głupota	66,7	68,6	73,6	78,5
Ukrywanie własnego zdania	20,4	16,8	25,9	43,0
Dążenie do awansu za wszelką cenę	18,7	16,8	27,0	32,6
Uniżoność	16,9	16,2	24,0	34,1
Uczciwość	10,9	12,4	7,6	3,7
Stanowczość	7,8	9,5	9,5	11,1

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

Wśród cech utrudniających awans zdecydowanie dominuje "brak kompetencji", przy czym na jej negatywny wpływ częściej wskazuje kadra kierownicza, a zwłaszcza osoby przekonane o możliwości swego awansu.

Oni też częściej postrzegają negatywny wpływ zabiegania o karierę /ukrywanie własnego zdania, dążenie do awansu za wszelką cenę, uniżoność/. Natomiast "uczciwość" jest częściej tak postrzegana przez szeregowych pracowników. Na uwagę zasługuje fakt, że wśród cech uznawanych za przeszkodę w awansie znalazła się również stanowczość - cecha wiązana zazwyczaj z rolą przełożonego.

Wszystkie grupy wskazują częściej na znaczenie wykształcenia i wiedzy zawodowej dla objęcia średniego stanowiska w zakładzie pracy niż w administracji terenowej /tab. 11/, gdzie natomiast są postrzegane kryteria ideowo-polityczne.

Tabela 11. Najważniejsze cechy decydujące o powołaniu na stanowiska kierownicze średniego szczebla według miejsca sprawowania władzy^{a/}

Grupy respondentów	w procentach		
	Własny zakład pracy	Miasto, gmina	Województwo
1A	wykształcenie 41,6	wykształcenie 33,0	wykształcenie 39,7
	wiedza zawodowa 23,8	wiedza zawodowa 11,0	postawa ideowa 14,7
	doświadczenie 9,1	postawa ideowa 10,1	wiedza zawodowa 8,2
		aktywność w organizacji partyjnej 6,0	aktywność w organizacji partyjnej 6,7
1B	wykształcenie 43,3	wykształcenie 32,1	wykształcenie 40,0
	wiedza zawodowa 25,4	uniżoność 13,7	postawa ideowa 13,1
	długi staż 6,7	wiedza zawodowa 8,4	aktywność w organizacji partyjnej 9,2
	lojalność 5,2	samodzielność 8,4	wiedza zawodowa 6,9
	umiejętność współżycia z ludźmi 6,1		

cd. tabeli nr 11

2A	wykształcenie	47,3	wykształcenie	32,3	wykształcenie	39,9
	wiedza zawodowa	27,5	wiedza zawodowa	16,2	wiedza zawodowa	17,2
	doświadczenie	7,2	doświadczenie	8,8	postawa ideowa	13,4
			postawa ideowa	8,8		
			umiejętność współżycia z ludźmi	6,1		
2B	wykształcenie	44,4	wykształcenie	26,7	wykształcenie	37,4
	wiedza zawodowa	34,6	wiedza zawodowa	22,1	wiedza zawodowa	17,6
			doświadczenie	7,6	postawa ideowa	13,7
			postawa ideowa	6,9	aktywność w organizacji partyjnej	9,2
			zdolności organizatorskie	5,3	doświadczenie	5,3
			aktywność w organizacji partyjnej	5,3		
a/ W tabeli zamieszczono tylko te cechy, które zostały wskazane przez co najmniej 5% przedstawicieli danej grupy						
Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.						

W przypadku obsadzania stanowisk kierowniczych wyższych szczebli kryteria polityczne i ideowe są - w opinii badanych - równie istotne jak kwalifikacje zawodowe /tab. 12/. Dodajmy też, że postawa ideowo-polityczna i aktywność w organizacji partyjnej występują jako decydujące cechy również w zakładach pracy.

Tabela 12. Najważniejsze cechy decydujące o powołaniu na stanowiska kierownicze wyższego szczebla według miejsca sprawowania władzy^{a/}

Grupy respondentów	Własny zakład pracy	Miasto, gmina	Województwo
1A	wykształcenie 56,5	wykształcenie 37,7	wykształcenie 45,2

	wiedza zawodo- wa	14,4	postawa ideowa	13,1	postawa ideowa	16,8
	doświadcze- nie	5,7	lojalność	7,2	aktywność w organi- zacji par- tyjnej	7,1
			wiedza zawodowa	5,3	wiedza za- wodowa	6,6
1B	wykształ- cenie	60,2	wykształcenie	40,0	wykształ- cenie	43,1
	wiedza zawo- dowa	9,8	postawa ideowa	16,9	postawa ideowa	17,7
	postawa ide- owa	6,8	wiedza zawodo- wa	6,2	aktywność w organi- zacji par- tyjnej	6,9
			lojalność	6,2	wiedza za- wodowa	5,4
			aktywność w or- ganizacji par- tyjnej	5,4		
2A	wykształ- cenie	52,4	wykształcenie	36,4	wykształ- cenie	39,5
	wiedza za- wodowa	20,1	wiedza zawo- dowa	16,2	wiedza za- wodowa	15,4
	postawa ide- owa	5,8	postawa ide- owa	10,4	postawa ideowa	14,4
	doświadcze- nie	8,0	doświadczenie	8,3	aktywność w organi- zacji par- tyjnej	6,1
			zdolności or- ganizatorskie	5,8	zdolności organiza- torskie	6,1
					doświad- czenie	5,8
2B	wykształ- cenie	45,5	wykształcenie	34,1	wykształ- cenie	36,4
	wiedza zawo- dowa	20,9	wiedza zawodowa	14,4	postawa ideowa	15,2
	doświadcze- nie	11,9	postawa ideowa	12,1	wiedza za- wodowa	13,6
	aktywność w organizacji partyjnej	5,2	aktywność w or- ganizacji par- tyjnej	6,8	aktywność w organi- zacji par- tyjnej	8,3
			doświadczenie	6,8	doświad- czenie	6,1
			umiejętność współżycia z ludźmi	6,8		

a/ W tabeli zamieszczono tylko te cechy, które zostały wskazane przez co najmniej 5% przedstawicieli danej grupy

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

Podobnie jest w przypadku bezpośredniego zwierzchnika. Obok wykształcenia, któremu wszystkie grupy badanych przypisują tak samo duże znaczenie, o awansie przełożonego zdecydowały następujące cechy / według częstości wyborów/:

a/ według pracowników szeregowych przekonanych, że nie mogą awansować /1A/: wiedza /42,1% respondentów z tej grupy/ i doświadczenie zawodowe /37,0%/ , długi staż pracy /31,1%/ , umiejętność współżycia z ludźmi /25,7%/ , właściwa postawa ideowo-polityczna /25,1%/ ;

b/ zdaniem pracowników szeregowych widzących perspektywę własnego awansu /1B/: doświadczenie /45,5%/ i wiedza zawodowa /44,5%/ , długi staż pracy /29,9%/ , lojalność wobec przełożonych /26,3%/ i właściwa postawa ideowo-polityczna /26,3%/ ;

c/ w przekonaniu kierowników subiektywnie nie mających szans awansu /2A/: wiedza /47,4%/ , ukrywanie własnego zdania /44,0%/ , zdolności organizatorskie /41,8%/ , doświadczenie /38,4%/ i pracowitość /33,2%/ ;

d/ w opinii kadry kierowniczej przekonanej o szansie awansu /2B/: wiedza /45,9%/ , właściwa postawa ideowo-polityczna /47,4%/ , zdolności organizatorskie /44,4%/ , pracowitość /40,7%/ i doświadczenie /31,8%/ .

Według badanych, generalnie rzecz biorąc, ich bezpośredni przełożeni zostali mianowani na obecne stanowiska głównie dzięki swemu profesjonalizmowi i właściwej postawie ideowo-politycznej /tylko sfrustrowani kierownicy przypisują większe znaczenie ukrywaniu własnego zdania jako czynnikowi przesądzającemu o awansie ich bezpośrednich zwierzchników/.

Nie jest to w pełni zgodne z zestawem cech przełożonego postulowanym przez badanych /tab.13/. W opinii wszystkich grup przełożony powinien mieć przede wszystkim dużą wiedzę zawodową.

Pomimo pewnych odrębności międzygrupowych w odniesieniu do pozostałych cech można mówić o zorientowaniu badanych w sferze postulatycznej na profesjonalizm. Pracownicy szeregowi oczekują także uczciwości, traktując zarazem postawę ideową i aktywność polityczną jako nieistotne.

Tabela 13. Najczęściej postulowane cechy bezpośredniego zwierzchnika

w procentach

Grupy respondentów			
1A	1B	2A	2B
Wiedza 70,5	wiedza 74,4	wiedza 75,1	wiedza 77,0
Doświadczenie 51,4	doświadczenie 48,9	zdolności organizatorskie 58,3	umiejętność podejmowania decyzji 52,6
Wykształcenie 50,3	zdolności organizatorskie 41,3	umiejętność podejmowania decyzji 49,6	zdolności organizatorskie 49,6
Uczciwość 39,7	wykształcenie 40,2	wykształcenie 49,2	wykształcenie 46,7
Umiejętność podejmowania decyzji 33,7	uczciwość 37,9	doświadczenie 47,2	doświadczenie 36,3
Zdolności organizatorskie 18,5	umiejętność podejmowania decyzji 29,9	uczciwość 25,4	właściwa postawa ideowo-polityczna 22,2
Umiejętność współżycia z ludźmi 14,9	samodzielność 17,5	stanowczość 25,1	samodzielność 17,0
Samodzielność 14,3	umiejętność współżycia z ludźmi 14,9	właściwa postawa ideowo-polityczna 22,2	umiejętność współżycia z ludźmi 16,9

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

3. Czy ludzie chcą obejmować stanowiska kierownicze?

Warto jeszcze przytoczyć opinie o atrakcyjności stanowisk kierowniczych, ona bowiem, jak się wydaje, decyduje o możliwości wyboru najlepszych spośród spełniających wymogi stawiane wobec kadry kierowniczej. W badaniu interesowało nas, czy respondenci chcą awansować na wyższe stanowisko w tej samej hierarchii służbowej /tab. 14/ oraz czy uważają stanowisko kierownicze za atrakcyjne /tab. 15/.

Tabela 14. Gotowość respondentów do objęcia stanowiska przełożonego
w procentach

Grupy respondentów	Tak	Nie	Brak zdania
1	16,4	67,2	16,3
2	18,0	67,4	14,6
3	9,4	77,2	13,4
1A	14,7	67,8	17,4
1B	24,3	64,0	11,8
2A	9,8	74,9	15,2
2B	28,1	61,5	10,4

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

Tabela 15. Atrakcyjność stanowisk kierowniczych
w procentach

Grupy respondentów	Stanowiska kierownicze są:				Brak zdania
	atrakcyjne		nieatrakcyjne		
	wszystkie	nie wszystkie	większość	wszystkie	
1	6,1	45,5	20,3	8,9	19,2
2	1,2	53,4	32,1	7,4	6,9
3	1,4	50,9	36,0	8,6	3,2
1A	6,3	43,6	20,9	8,3	20,9
1B	5,2	54,8	18,5	12,6	8,9
2A	0,5	52,2	34,7	6,9	5,7
2B	3,8	53,0	30,3	10,6	2,3

Uwaga - Znaczenie symboli grup respondentów jak w tabeli 1.

Niechętnie zajęliby miejsce swojego przełożonego kierownicy z administracji państwowej oraz ci spośród kierowników, którzy sami ocenili, że nie mają możliwości awansowania. W pierwszym z tych przypadków może to wynikać z warunków pracy, w drugim zaś być podyktowane racjonalizacją swojej sytuacji.

We wszystkich grupach dominuje przekonanie, że tylko niektóre stanowiska kierownicze są atrakcyjne.