



## 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

BS/157/3/86

PROBLEMY POLITYKI KADROWEJ  
W OPINII PRACOWNIKÓW GOSPODARKI USPOŁECZNIONEJ

/Raport z badań/

maj 1986

### 1. Założenia badawcze i opis próby

Założyliśmy, że jakakolwiek jednolita opinia o polityce kadrowej nie istnieje, że do czynienia mamy raczej z różnymi opiniami poszczególnych grup czy kategorii pracowniczych. Polityka kadrowa jest bowiem jednym z tych tematów czy zagadnień, w stosunku do których wszelkie poglądy będą uzależnione w znacznym stopniu od indywidualnych doświadczeń jednostki, od zajmowanej przez nią pozycji zawodowej /szeregowy - kierowniczy/, od oceny własnych możliwości i chęci awansowania w dostępnych strukturach, wreszcie od nastawienia się na realizację takich czy innych celów życiowych.

Wpłynęło to na sposób doboru próby, czy też dokładniej mówiąc 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, z czego przebadano 977/ i kierowników ze wszystkich działów gospodarki /wielkość założona 350 osób, z czego przebadano 321/ oraz jedna próba celowa - kierowników terenowej administracji państwowej decydujących o polityce kadrowej i zatrudnieniu na terenie województw /kierownicy wydziałów urzędów wojewódzkich/, miast /prezydenci/ i gmin /naczelnicy/ - łącznie 271 osób. Zostali oni przebadani w lutym 1986 r. za pomocą narzędzia badawczego złożonego z dwóch części, z których jedna dotyczyła opinii o polityce kadrowej, druga natomiast - przeznaczona wyłącznie dla kierowników - specyficznych problemów związanych z ich stanowiskiem.

Przedmiotem analizy są w tym materiale odpowiedzi na pytania zawarte w pierwszej, wspólnej dla wszystkich części ankiety.

W pełni potwierdza się zasadność przyjętego założenia. Podziałem najwyraźniej różnicującym całość poglądów analizowanej zbiorowości okazał się podział na: szeregowych pracowników - A, kierowników gospodarki uspołecznionej - B, kierowników administracji państwowej - C<sup>1</sup>.

Utworzona w ten sposób zmienna jest przez nas traktowana jako niezależna. Zabieg ten ma na celu głównie uproszczenie opisu, pamiętać bowiem należy, że aktualna przynależność do jednej z tych

---

<sup>1</sup> W tabelach będziemy posługiwać się symbolami A, B, C.

grup z jednej strony pociąga za sobą różnice w tak podstawowych cechach, jak: płeć, wykształcenie, przeszła i przyszła przynależność organizacyjna, stosunek do religii /tab.1/, z drugiej zaś wpływa na zakres poinformowania oraz stopień zainteresowania polityką kadrową.

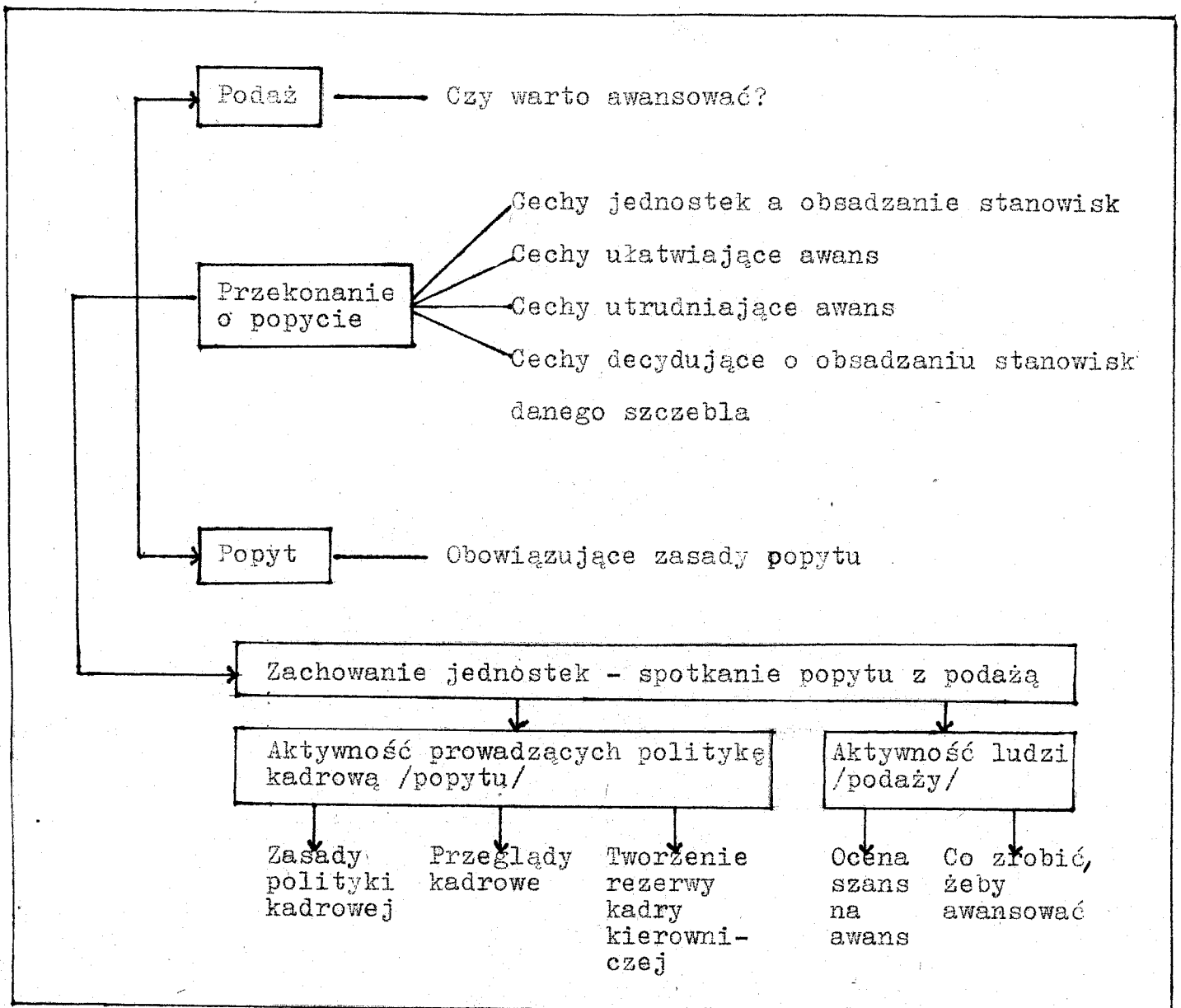
Tabela 1. Socjodemograficzna charakterystyka badanych grup respondentów

w procentach

Wyszczególnienie	Udział w ogólnej liczbie badanych w poszczególnych grupach		
	A	B	C
Kobiety	44,1	31,3	13,0
Mający wyższe wykształcenie	8,3	66,0	87,8
Należący do:			
- PZPR	12,5	52,5	87,5
- b."Solidarności"	41,7	41,7	5,5
Głęboko wierzący	17,9	9,5	1,1

## 2. Sposób prezentacji wyników

Poszukując najbardziej czytelnej konstrukcji dla zaprezentowania otrzymanych wyników, uznaliśmy, że nasuwa się tu analogia do mechanizmów rynkowych. Podobnie jak rynek, tak i mechanizmy polityki kadrowej rządzą się prawami, których ominięcie przez jedną ze stron transakcji jest niemożliwe. Cóż bowiem z tego, że istnieje na przykład "popyt" na określony typ przyszłych kierowników, jeżeli "podaż" chętnych do objęcia takich stanowisk przy określonych warunkach jest minimalna i odwrotnie, coś z tego, że istnieją chętni, jeżeli nie odpowiadają wymaganiom. W systemie rynku stan równowagi między popytem a podażą reguluje cena. W przypadku polityki kadrowej funkcję taką pełni co najmniej dwa czynniki. Po pierwsze - subiektywne przekonanie jednostek o cechach, jakie decydują o awansie, o mechanizmach awansowania /czyli o popycie/ i wywiedziona stąd ocena własnych szans i możliwości. Trzeba przy tym zaznaczyć,



Efekty i skutki tak prowadzonej polityki kadrowej w opinii badanych

Rys.1. Sposób wyjaśniania uwarunkowań opinii o problemach polityki kadrowej

że owe przekonania i oparta na nich kalkulacja niewiele mogą mieć wspólnego z oficjalnymi regułami awansowania. Po drugie - jeśli stosować konsekwentnie przyjętą konwencję nazywania, podaż może być aktywna, ponieważ chętni do zajmowania stanowisk kierowniczych mogą starać się wpływać na zasady doboru kadr, zmieniać reguły popytu.

Pokazujemy ten sposób rozumowania dokładniej na rysunku 1, który objaśnia zarazem konstrukcję całego tekstu.

### 3. Czy warto awansować?

Jeszcze do niedawna "zrobić karierę" znaczyło tyle, co awansować w hierarchii pracowniczej lub osiągnąć sukces artystyczny. Obecnie także to pojęcie - podobnie zresztą jak wiele innych - zmienia swoje znaczenie. "Zrobić karierę" to zdaniem badanych przede wszystkim: zarobić dużo pieniędzy, zyskać zabezpieczenie materialne, a jeśli już zdobyć wysokie stanowisko, to głównie dla różnych korzyści. Inne dające się wyodrębnić cele życiowe określone mianem kariery, takie jak: prestiżowe, pracownicze czy osobiste, schodzą jakby na dalszy plan /tab.2/.

Tabela 2. Sposób rozumienia kariery

w procentach

Typ kariery	Grupy respondentów		
	A	B	C
Materialna	66,3	51,4	33,2
Prestiżowa	28,8	24,6	25,1
Pracownicza	16,2	24,6	28,8
Osobista	6,0	1,4	1,1

Konsekwencją takiego właśnie nastawienia jest stwierdzenie znaczącej części badanych, że objęcie stanowiska kierowniczego nie oznacza początku kariery /tab.3/. O tym, że nie jest to czysto stereotypowy pogląd, mogłoby świadczyć to, że chętniej zgadzali się z nimi ci, którzy kariery takiej zakosztowali i mają w tym zakresie własne doświadczenia.

Tabela 3. Odpowiedzi na pytanie "Czy objęcie stanowiska kierowniczego oznacza początek kariery?"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Tak	43,4	40,2	33,5
Nie	44,0	53,5	60,6
Nie wiem	12,6	6,4	5,9

Czynnik doświadczenia odgrywał niebagatelną rolę przy deklarowaniu chęci awansu w tej samej hierarchii służbowej - gotowość do objęcia stanowiska swojego przełożonego była wręcz znikoma /tab.4/.

Tabela 4. Odpowiedzi badanych dotyczące gotowości do objęcia stanowiska obecnego przełożonego

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Tak	16,5	17,5	11,1
Nie	67,7	68,1	77,4
Nie wiem	15,8	14,8	11,5

Poszukując przyczyn tego zjawiska, prosiliśmy badanych o ocenę pracy przełożonych w porównaniu z ich własną pracą co do jej uciążliwości, stopnia odpowiedzialności, atrakcyjności wynagrodzenia, respektu związanego ze stanowiskiem, możliwości awansowania dalej oraz stopnia niezależności /tab.5/.

Tabela 5. Charakterystyka pracy przełożonych w porównaniu z własną pracą badanych<sup>a/</sup>

w procentach

Różnice i podobieństwa między pracą przełożonych a pracą respondenta	Grupy respondentów		
	A	B	C
Praca przełożonych:			
- jest mniej uciążliwa	48,8	26,1	12,8
- jest taka sama pod względem uciążliwości	3,5	3,6	2,2
- jest bardziej uciążliwa	47,7	70,2	83,3
- jest mniej odpowiedzialna	15,1	10,8	4,7
- jest tak samo odpowiedzialna	3,5	3,3	0,0
- jest bardziej odpowiedzialna	81,3	85,9	95,2
- stwarza mniejsze możliwości awansu	11,6	17,7	15,8
- stwarza takie same możliwości awansu	4,5	7,5	2,6
- stwarza większe możliwości awansu	83,9	74,2	83,4
- daje mniej niezależności	27,4	27,2	24,8
- daje tyle samo niezależności	5,3	4,2	4,5
- daje więcej niezależności	67,3	68,6	70,6
- jest gorzej płatna	10,7	10,3	6,5
- jest tak samo płatna	2,8	0,6	0,4
- jest lepiej płatna	86,5	89,2	93,7
- budzi mniejszy szacunek społeczny	11,1	10,3	3,8
- budzi taki sam szacunek społeczny	8,9	9,2	2,6
- budzi większy szacunek społeczny	80,0	80,6	93,6

<sup>a/</sup> Około 2% badanych nie wypowiedziało się.

Łatwo zauważyć, że ocena ta jest dość wyważona: dostrzeganiu zalet związanych ze stanowiskiem przełożonego towarzyszy dostrzeganie wad. Przy opisanym wcześniej stereotypie kariery niechęć wobec perspektywy zajęcia tego stanowiska może skłaniać do przypuszczenia, że koszt awansu jest według respondentów większy niż korzyści z niego płynące. Przesadą byłoby oczywiście stwierdzenie, że wszystkie stanowiska kierownicze są nieatrakcyjne, faktem natomiast jest, że tak ocenili badani znaczną ich część /tab.6/. Istotne przy tym jest, że nieatrakcyjne wydawały się badanym szczególnie często te stanowiska, które znali z własnego doświadczenia, z własnych obserwacji. W sposób szczególnie widoczny dotyczy to kierowników administracji państwowej.

Tabela 6. Ocena atrakcyjności stanowisk

w procentach

Ocena	Grupy respondentów		
	A	B	C
Atrakcyjne			
- wszystkie	5,7	1,1	1,1
- nie wszystkie	45,9	52,9	45,8
Nieatrakcyjne			
- w większości	20,4	31,7	41,0
- wszystkie	8,7	8,4	7,8
Nie wiem	19,1	5,8	4,1

Ogólnie można powiedzieć, że część stanowisk kierowniczych kusi wysokimi zarobkami, samodzielnością, prestiżem, dodatkowymi korzyściami /Częściej niż kierownicy dostrzegają je pracownicy szeregowi, zwłaszcza ci, którzy z różnych przyczyn nie mają szans awansowania z uwagi na brak wykształcenia itp. lub nie chcą/. Odstrasza natomiast dużą odpowiedzialnością, niemożnością efektywnego działania, zarobkami zbyt niskimi w stosunku do wkładu pracy, charakterystycznymi dla nich konfliktami i napięciami. Podobnie jednak jak w wypadku

konkretnego stanowiska bezpośredniego przełożonego nad blaskami przeważa to, co uznaje się za gorszą stronę. Ze stwierdzeniem, że "coraz mniej osób dąży do awansu, bo to nic nie daje", zgodziło się ponad 60% obecnych kierowników /tab. 7/.

Tabela 7. Stopień akceptacji twierdzenia: "Coraz mniej osób dąży do awansu na kierownicze stanowisko, bo to nic nie daje" w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Zdecydowanie tak	10,7	21,0	20,3
Raczej tak	32,0	40,9	47,6
Raczej nie	29,0	20,2	17,0
Zdecydowanie nie	5,9	3,0	2,6
Trudno powiedzieć	22,0	14,9	12,5

Nie wiemy, na ile poglądy badanych deklarowane w ankiecie są tożsame z ich zachowaniami. Jeśli rzeczywiście są oni w większości zorientowani przede wszystkim na zaspokajanie potrzeb materialnych - przekonani o niemożności ich zrealizowania na pewnej /znaczej/ części stanowisk kierowniczych, o przewadze mankamentów nad zaletami i opierają to przekonanie na obserwacji znanych im osobiście stanowisk, a w znaczącej mierze dotyczy to samej kadry kierowniczej - to trzeba sobie zdawać sprawę z istotnego ograniczenia podaży kadr kierowniczych. Kto zatem awansuje, kim są nasi przełożeni i przełożeni naszych przełożonych, jakie cechy mają, a jakie mieć powinni, na jakich ludzi jest popyt, kto o tym decyduje - to kolejne pytania, jakie postawiliśmy respondentom.

#### 4. Przekonanie o popycie - cechy jednostki a obsadzanie stanowisk kierowniczych

Niezależnie od chęci lub niechęci do awansowania przyjęliśmy, że nasi respondenci mają ukształtowane w jakiś sposób wyobrażenie

o tym, co pomaga, a co przeszkadza awansować w obecnych warunkach. Interesowało nas, czy w odpowiedzi na dotyczące tej kwestii pytania otrzymamy dla wszystkich taki sam zestaw cech, czy też będzie on uzależniony od pozycji, którą miałyby zająć potencjalny kandydat na kierownika.

Tabela 8. Najważniejsze cechy ułatwiające awans na stanowisko kierownicze /według częstości wskazań/

w procentach

Grupy respondentów					
A		B		C	
cechy	wskazania	cechy	wskazania	cechy	wskazania
1. Wykształcenie	90,7	1. Wykształcenie	95,6	1. Wykształcenie	95,6
2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	86,2	2. Wiedza zawodowa, fachowość	90,1	2. Zdolności organizatorskie	94,8
3. Wiedza zawodowa, fachowość	84,8	3. Doświadczenie zawodowe	89,2	3. Wiedza zawodowa, fachowość	94,1
4. Aktywność w organizacji partyjnej	83,8	4. Zdolności organizatorskie	87,5	4. Umiejętność podejmowania decyzji	93,7
5. Zdolności organizatorskie	83,0	5. Umiejętność podejmowania decyzji	86,7	5. Doświadczenie zawodowe	91,1
6. Doświadczenie zawodowe	82,8	6. Właściwa postawa ideowo-polityczna	84,5	6. Właściwa postawa ideowo-polityczna	89,7
7. Umiejętność podejmowania decyzji	82,1	7. Lojalność wobec przełożonych	84,3	7. Umiejętność współżycia z ludźmi	86,0
8. Lojalność wobec przełożonych	80,5	8. Opieranie się na układach, znajomościach	76,7	8. Pracowitość, rzetelne wykonywanie powierzonych zadań	84,1

Wszyscy niemal są zgodni, że wykształcenie ułatwia awans na stanowisko kierownicze /tab.8/. Znaczenie innych cech inaczej jest oceniane przez kierowników, inaczej przez szeregowych pracowników. Ci pierwsi stawiają głównie na czynniki profesjonalne, wymieniając takie cechy, jak: wiedza zawodowa, doświadczenie, zdolności organizatorskie, umiejętności podejmowania decyzji. Drudzy natomiast wymieniają kolejno: właściwą postawę ideowo-polityczną, wiedzę zawodową, aktywność w organizacji partyjnej i zdolności organizatorskie. Ekspozują zatem wyraźnie polityczny aspekt doboru na stanowisko kierownicze.

Na przedstawionej respondentom liście cech znalazły się także takie, które zostały przez nich uznane za utrudniające awans /tab.9/.

Tabela 9. Najważniejsze cechy utrudniające awans na stanowisko kierownicze

w procentach

Grupy respondentów					
A		B		C	
cechy	wskazania	cechy	wskazania	cechy	wskazania
1. Brak kompetencji, głupota	65,9	1. Brak kompetencji, głupota	70,4	1. Brak kompetencji, głupota	77,1
2. Ukrywanie własnego zdania	19,9	2. Ukrywanie własnego zdania	24,6	2. Ukrywanie własnego zdania	36,2
3. Dążenie do awansu za wszelką cenę	18,4	3. Dążenie do awansu za wszelką cenę	23,0	3. Dążenie do awansu za wszelką cenę	35,4
4. Uniżoność	16,0	4. Uniżoność	21,3	4. Uniżoność	32,5
5. Uczciwość	11,8	5. Stanowczość	12,2	5. Stanowczość	8,5
6. Stanowczość	9,0	6. Uczciwość	10,0	6. Uczciwość	2,2

Warte odnotowania, jak się zdaje, są dwie kwestie. Przede wszystkim to, że nawet wśród kierowników administracji państwowej /dyrektorzy wydziałów, urzędów wojewódzkich, prezydenci miast, naczelnicy gmin/ znaleźli się tacy, którzy uważali, iż uczciwość i

stanowczość może przeszkadzać w awansie, a także fakt, że nie wszyscy byli przekonani, iż może w tym przeszkodzić głupota, brak kompetencji.

Odtworzony zestaw cech ułatwiających bądź utrudniających awans powinien zachowywać cechy uniwersalności, ponieważ nie narzuciliśmy badanym żadnych ograniczeń. Tak się jednak nie dzieje. Każde, nawet najbardziej ogólne skonkretyzowanie, np. do stanowisk kierowniczych średniego szczebla w zakładzie pracy, mieście, gminie, województwie /tab.10/ oraz do stanowisk wyższego szczebla /tab.11/, powoduje bowiem zmianę zestawu wybieranych cech. W odniesieniu do średniego szczebla, zwłaszcza we własnym zakładzie pracy, respondenci ze wszystkich trzech grup skłonni są relatywnie częściej wskazywać na typowe cechy menadżerskie. Natomiast cechy ideowe i aktywność w partii zdecydowanie nabierają znaczenia w wypadku stanowisk średniego szczebla we władzach miasta, gminy i województwa. Zwłaszcza pracownicy szeregowi i kadra kierownicza gospodarki są skłonni uznawać te cechy za najważniejsze. Inaczej hierarchizują je kierownicy administracji państwowej - uznając postawę ideowo-polityczną za cechę dość ważną, ale tylko jedną z wielu. Cecha ta została wybrana przez 21% respondentów z tej grupy w odniesieniu do własnego zakładu pracy oraz przez 34,3% - do władz gminy i miasta i aż 40,2% - do władz województwa. Jest to zastanawiające, jeśli zważyć, że określenie "własny zakład pracy" jest w wypadku wszystkich kierowników administracji tożsame z określeniem "władze gminy, miasta", a dla części z nich także z władzami województwa. Wynika stąd, że zauważalna we wszystkich opisanych tu grupach respondentów tendencja do pomniejszania roli postawy ideowo-politycznej we własnej sferze działania występuje nawet wtedy, gdy to przybliżenie dokonuje się tylko za sprawą nazwy "własny zakład pracy".

W odniesieniu do stanowisk kierowniczych wyższego szczebla respondenci operowali zestawem kilku cech wymienianych już poprzednio /tab.11/. Wyjątek stanowi nie pojawiające się wcześniej opieranie się na <sup>uspołecznionej</sup> znajomościach i układach. Cecha ta, zdaniem 20,2% kierowników gospodarki, ma istotny wpływ na awans we władzach województwa. Wydaje się też potwierdzać tezę, że im wyższe stanowisko /zarówno w strukturze zakładu pracy, jak i w administracji terenowej/, tym większe znaczenie przypisuje się cechom ideowym i politycznym osoby, która na nie kandyduje.

Tabela 10. Zestaw cech decydujących o powołaniu na stanowiska kierownicze średniego szczebla /kierownicy, naczelnicy wydziałów/ w podziale na miejsce sprawowania władzy według częstości wskazań

w procentach

Własny zakład pracy	Wskazania	Władze gminy, miasta	Wskazania	Władze województwa	Wskazania
1	2	3	4	5	6
Respondenci z grupy A					
1. Wiedza zawodowa	48,3	1. Wykształcenie	38,2	1. Wykształcenie	45,1
2. Wykształcenie	45,9	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	35,0	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	42,9
3. Doświadczenie zawodowe	35,2	3. Aktywność w organizacji partyjnej	27,3	3. Aktywność w organizacji partyjnej	37,2
4. Długi staż pracy	21,8				
5. Właściwa postawa ideowo-polityczna	21,0				
Respondenci z grupy B					
1. Wiedza zawodowa	58,0	1. Właściwa postawa ideowo-polityczna	38,7	1. Właściwa postawa ideowo-polityczna	52,5
2. Wykształcenie	48,1	2. Wykształcenie	30,4	2. Wykształcenie	44,2
3. Doświadczenie zawodowe	35,2	3. Aktywność w organizacji partyjnej	26,5	3. Aktywność w organizacji partyjnej	30,7
4. Zdolności organizatorskie	25,1	4. Zdolności organizatorskie	25,4	4. Zdolności organizatorskie	26,5
		5. Umiejętność współżycia z ludźmi	22,7	5. Umiejętność decydowania	22,1

1	2	3	4	5	6
Respondenci z grupy C					
1. Wykształcenie	57,6	1. Wiedza zawodowa	46,1	1. Wykształcenie	55,0
2. Wiedza zawodowa	56,8	2. Wykształcenie	44,6	2. Wiedza zawodowa	48,7
3. Pracowitość	29,5	3. Zdolności organizatorskie	35,8	3. Właściwa postawa ideowo-polityczna	40,2
4. Doświadczenie zawodowe	28,4	4. Właściwa postawa ideowo-polityczna	34,3	4. Zdolności organizatorskie	36,2
5. Właściwa postawa ideowo-polityczna	21,0	5. Doświadczenie zawodowe	26,6	5. Umiejętność decydowania	26,2
		6. Umiejętność współżycia z ludźmi	21,8	6. Doświadczenie zawodowe	21,8
Uwaga - Uwzględniono tylko te cechy, które wskazało co najmniej 20% respondentów w grupie.					

Tabela 11. Zestaw cech decydujących o powołaniu na stanowiska kierownicze wyższego szczebla w podziale na miejsce sprawowania władzy według częstości wskazań

w procentach

Własny zakład pracy	Wskazania	Władze gminy, miasta	Wskazania	Władze województwa	Wskazania
1	2	3	4	5	6
Respondenci z grupy A					
1. Wykształcenie	61,0	1. Wykształcenie	43,6	1. Wykształcenie	51,6
2. Postawa ideowo-polityczna	29,2	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	41,3	2. Aktywność w organizacji partyjnej	37,9
3. Doświadczenie zawodowe	26,9	3. Aktywność w organizacji partyjnej	31,4	3. Właściwa postawa ideowo-polityczna	37,4

1	2	3	4	5	6
4. Wiedza zawodowa	26,4	4. Zdolności organizatorskie	20,4		
5. Zdolności organizatorskie	20,3				

Respondenci z grupy B

1. Wykształcenie	53,9	1. Właściwa postawa ideowo-polityczna	45,9	1. Właściwa postawa ideowo-polityczna	52,5
2. Wiedza zawodowa	43,4	2. Wykształcenie	36,7	2. Wykształcenie	41,7
3. Właściwa postawa ideowo-polityczna	33,7	3. Zdolności organizatorskie	27,3	3. Aktywność w organizacji partyjnej	29,0
4. Doświadczenie zawodowe	32,6	4. Aktywność w organizacji partyjnej	26,2	4. Zdolności organizatorskie	28,2
5. Zdolności organizatorskie	26,8	5. Umiejętność decydowania	22,1	5. Umiejętność decydowania	22,7
6. Umiejętność decydowania	20,4	6. Umiejętność współżycia z ludźmi	20,7	6. Opieranie się na znajomościach	20,2

Respondenci z grupy C

1. Wykształcenie	53,9	1. Wykształcenie	45,4	1. Właściwa postawa ideowo-polityczna	50,6
2. Wiedza zawodowa	49,1	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	44,6	2. Wykształcenie	49,4
3. Zdolności organizatorskie	39,5	3. Zdolności organizatorskie	39,9	3. Wiedza zawodowa	42,8
4. Właściwa postawa ideowo-polityczna	31,7	4. Wiedza zawodowa	37,3	4. Zdolności organizatorskie	39,9

1	2	3	4	5	6
5. Doświadczenie zawodowe	29,5	5. Doświadczenie zawodowe	26,6	5. Umiejętność decydowania	30,3
6. Umiejętność decydowania	20,7	6. Umiejętność decydowania	23,2	6. Doświadczenie zawodowe	23,2
		7. Umiejętność współżycia z ludźmi	21,4		

Spodziewając się rozbieżności między zestawem cech ułatwiających awans w ogóle a zestawem cech podawanych przy wskazaniu konkretnego stanowiska /taka możliwość zarysowała się już w pilotażu poprzedzającym badanie/, zapytaliśmy także respondentów, jakich cech wymagałoby od swego przełożonego /tab.12/.

Tabela 12. Postulowane cechy obecnego przełożonego respondentów według częstości wskazań

w procentach

Grupy respondentów					
A		B		C	
cechy	wskazania	cechy	wskazania	cechy	wskazania
1. Wiedza zawodowa, fachowość	70,3	1. Wiedza zawodowa, fachowość	79,2	1. Wiedza zawodowa, fachowość	69,7
2. Umiejętność współżycia z ludźmi	61,8	2. Umiejętność współżycia z ludźmi	60,8	2. Zdolności organizatorskie	57,5
3. Doświadczenie zawodowe	50,6	3. Zdolności organizatorskie	53,5	3. Umiejętność współżycia z ludźmi	56,7
4. Wykształcenie	49,0	4. Wykształcenie	52,8	4. Umiejętność podejmowania decyzji	52,4
5. Zdolności organizatorskie	48,1	5. Doświadczenie zawodowe	47,2	5. Wykształcenie	45,4

Jak widać, w opinii większości respondentów przełożony powinien być przede wszystkim fachowcem - wiedza zawodowa, fachowość to cechy dominujące.

Jeśli przyjąć, że cechy podane luźno są odzwierciedleniem wyobrażenia o charakterze i kształcie "popytu" na określone jednostki, skonkretyzowane zaś w odniesieniu do stanowiska uwzględniają zewnętrzne uwarunkowania w takim stopniu, w jakim są one znane badanym, i tworzą pewną wypadkową z oficjalnie określonymi preferencjami władz w tym zakresie, to moglibyśmy odtworzyć z opinii badanych pewien przeważający nurt myślenia o "popycie" w polityce kadrowej.

Respondenci chcieliby, aby o awansie na stanowisko kierownicze decydowały głównie względy profesjonalne - w ich opinii przełożony powinien być przede wszystkim profesjonalistą. Wiedzą, że nakładają się na to oficjalne zasady kształtowania popytu - im wyższe stanowisko, tym większego znaczenia nabierają względy polityczne oraz, jak sądzą, dobór nie jest wolny od zakłóceń - można np. awansować po znajomości, **nie** zawsze niekompetencja uniemożliwia awans.

#### 5. Oficjalne zasady sterowania popytem

Do reguł sterowania zapotrzebowaniem na kadry kierownicze można było podejść w dwojaki sposób: odtworzyć je na podstawie opinii ekspertów - funkcjonariuszy aparatu partyjnego odpowiedzialnych za politykę kadrową na terenie województw albo posłużyć się analizą dokumentów dotyczących zasad polityki kadrowej.

Zgodnie z ustaleniami XIII Plenum KC PZPR polityka kadrowa jest prowadzona w interesie klasy robotniczej i jednoznacznie ukierunkowana na ludzi legitymujących się właściwą postawą ideowo-polityczną oraz moralną, wyrażającą się pełną akceptacją zasad ustrojowych socjalizmu. Ludzie ci swymi kwalifikacjami powinni gwarantować sprawność i efektywność funkcjonowania organizacji jako elementu szerszego systemu gospodarczego i społecznego, jak i pojedynczych instytucji. W grę wchodzi tu kwalifikacje zawodowe i umiejętność zarządzania powierzonymi zasobami materialnymi i zespołami ludzkimi. Kwestia ewentualnej dominacji którejkolwiek z tych cech przynajmniej w założeniu nie jest brana pod uwagę. "Podstawowym bowiem celem jest zapewnienie sprawnego kierowania wszystkimi instytucjami i jednostkami gospodarczymi socjalistycznego państwa"<sup>2</sup>.

Dążąc do zapewnienia warunków awansu wszystkim pracownikom odpowiadającym wymogom formalnym, położono nacisk na awansowanie robotników,

---

<sup>2</sup> Główne założenia polityki kadrowej /przyjęte przez XIII Plenum KC PZPR/. Warszawa 1983.

szczególnie tych, którzy wykazują aktywność społeczno-polityczną, chęć podnoszenia kwalifikacji i cieszą się autorytetem w swoim środowisku, a zatem spełniają podstawowe warunki. Preferowani powinni być również młodzi ludzie, ambitni, ideowi, pełni twórczego niepokoju, odpowiednio przygotowani do zajęcia w swoim czasie stanowisk kierowniczych.

Podstawowym mechanizmem służącym selekcji kandydatów mają być systematycznie, corocznie prowadzone przeglądy kadrowe, które pośrednio służą także aktywizacji kadr, tworzeniu podstaw do awansowania, wyróżniania lub - w przypadku oceny ujemnej - odwoływania z zajmowanego stanowiska. Za niezbędne uznano także formułowanie wniosków ogólnych dotyczących perspektyw w pracy i podwyższaniu kwalifikacji zawodowych. Jedną z podstawowych form przejawiania się takiego perspektywicznego podejścia jest tworzenie tzw. rezerwy kadrowej, która w myśl założeń powinna stać się podstawowym źródłem powoływania na stanowiska kierownicze. "Osoby zakwalifikowane do rezerwy kadrowej należy systematycznie oceniać, a rozwój ich kształtować według indywidualnych programów"<sup>3</sup>.

Możliwe jest tworzenie rezerwy kadrowej wspólnej dla instancji partyjnych, administracji państwowej i gospodarczej, spółdzielczej i samorządowej. Zasada ta zdaje się być elementem tej samej strategii, która zaleca planowany i merytorycznie uzasadniony przepływ kadr kierowniczych między poszczególnymi działami życia społeczno-gospodarczego, co ma w konsekwencji zapobiec rutynie i sprzyjać rozwojowi kadr.

Za prawidłowy dobór i całokształt pracy z kadrami odpowiadają kierownik danej jednostki organizacyjnej oraz właściwi przełożeni, uprawnieni do powoływania na stanowiska kierownicze i odwoływania z nich. Dzielą oni tę odpowiedzialność z instancjami partyjnymi /stronnictw/ rekomendującymi lub akceptującymi danego kandydata.

Formułując te zasady zakładano, że powierzenie stanowiska kierowniczego jest wyróżnieniem i tak jest traktowane przez potencjalnych kandydatów. Wszelakie podejmowane w zakresie polityki kadrowej działania miały służyć umożliwieniu wszechstronnego rozwoju talentów i aspiracji każdego człowieka.

---

<sup>3</sup> Tamże.

## 6. Zachowania jednostek - spotkanie popytu z podażą

### Aktywność prowadzących politykę kadrową

Stosowana dotychczas analogia między rynkiem a polityką kadrową ulega tu pewnemu załamaniu. Wynika ono z faktu, że ludzie - traktowani jako towar opisywanych przez nas transakcji kadrowych - mogą zachowywać się w sposób bierny lub aktywny. Po stronie aktywności "kupujących" możemy zapisać: sformułowanie przedstawionych zasad polityki kadrowej, przeprowadzanie przeglądów kadrowych, tworzenie rezerwy kadrowej. Zobaczymy, jak te formy aktywności postrzega druga strona transakcji.

Poszukując punktów zbieżnych i rozbieżności między założeniami i praktyką kadrową, pytaliśmy o stopień akceptacji możliwych kierunków polityki kadrowej i obiegowych sądów na ten temat oraz o ocenę tych jej mechanizmów, które już funkcjonują.

Znakomita większość /ponad 70% w każdej grupie/ badanych uważa, że kadre kierowniczą dobiera się tak, by zagwarantować nienaruszalność ustroju /tab.13/. I jest to bez wątpienia punkt, w którym obie strony zgadzają się ze sobą.

Tabela 13. Stopień akceptacji stwierdzenia: "Kadre kierowniczą dobiera się tak, aby zagwarantować nienaruszalność ustroju"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Zdecydowanie tak	35,7	39,5	45,6
Raczej tak	41,7	39,0	43,3
Raczej nie	6,0	9,4	5,9
Zdecydowanie nie	1,5	1,7	1,1
Trudno powiedzieć	15,1	10,5	4,1

Podobną zgodność możemy obserwować także przy ustalaniu, kto decyduje o awansie /tab.14/, choć dla części respondentów rozstrzygnięcie, kto decyduje o nim w największym stopniu, stanowiło pewną trudność. Tym niezdecydowanym opiniom nadaliśmy ogólną nazwę "ciało kolegialne".

Tabela 14. Odpowiedzi na pytanie: "Kto w największym stopniu decyduje o awansie na stanowisko kierownicze?"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Szef instytucji	41,1	50,3	48,4
Bezpośredni przełożony	18,0	18,1	17,1
Organizacja partyjna	14,8	8,1	10,8
Samorząd pracowniczy	4,3	1,1	2,2
Ktoś ważny spoza instytucji	5,4	2,8	2,6
Ciało kolegialne	15,1	17,7	17,4
Inni	1,4	1,9	1,5

Do pewnych rozbieżności ocen dochodzi jednak już w sprawie kolejnego, równie ważnego warunku, tzn. zagwarantowania pożądanego sprawności funkcjonowania instytucji /tab.15 i 16/.

W opinii szeregowych pracowników o awansie na kierownicze stanowisko w większym stopniu decyduje lojalność wobec przełożonych /61,9%/ niż gwarancja sprawności funkcjonowania instytucji /46,8%/. Wprawdzie na drugim biegunie lokuje się kadra administracji państwowej /odpowiednio 41,0 i 68,2%/, kadra gospodarcza zaś zajmuje pozycję środkową /54,5 i 59,9%/, jednak już przy takim rozkładzie odpowiedzi zasadne wydaje się mówić o rozbieżności między założeniami a rzeczywistością.

Najbardziej znaczącą rozbieżność opinii zanotowaliśmy, pytając o to, czyim interesem służy polityka kadrowa /tab.17/. Żadna bowiem z grup respondentów nie uznała realizacji interesu klasy robotniczej za domi-

Tabela 15. Stopień akceptacji twierdzenia "Awansują głównie ci, którzy są lojalni wobec przełożonych niezależnie od tego, czy realizują cele instytucji"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Zdecydowanie tak	24,1	24,4	10,0
Raczej tak	37,8	30,2	31,0
Raczej nie	14,0	25,2	32,1
Zdecydowanie nie	3,4	7,8	9,2
Trudno powiedzieć	20,7	12,5	17,7

Tabela 16. Stopień akceptacji twierdzenia "Dobór kadry kierowniczej jest podporządkowany przede wszystkim sprawności, efektywności decyzji i działań w każdej sferze"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Zdecydowanie tak	9,3	11,4	17,3
Raczej tak	37,5	48,5	50,9
Raczej nie	18,1	19,1	14,4
Zdecydowanie nie	4,9	5,5	3,0
Trudno powiedzieć	30,2	15,5	14,4

Tabela 17. Odpowiedzi na pytanie: "Realizację czyich interesów, zapewnia dobór kadry kierowniczej?"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
- narodu	31,3	30,1	42,3
- klasy robotniczej	26,4	18,8	22,9
- PZPR	52,0	46,1	38,4
- aktualnie sprawujących władzę	52,2	47,8	23,8
- resortu	30,4	39,2	12,1
- społeczności lokalnej	15,3	22,7	48,3
- zakładu pracy	54,7	56,6	23,2

nującą w praktyce kadrowej. Kadra administracji państwowej zaprezentowała przekonanie o dominacji interesu społecznego /naród, społeczność lokalna/ przy jednocześnie niższych niż w pozostałych grupach notowaniach dla interesów gospodarki /branża, resort, zakłady pracy/ oraz aktualnie sprawujących władzę i PZPR. Natomiast szeregowi pracownicy i kadra kierownicza gospodarki uspołecznionej przyznali w tym względzie priorytet interesom gospodarki oraz polityki przy jednoczesnych znacznie niższych notowaniach dla interesów społeczeństwa.

Przeгляд kadrowy miał z założenia służyć między innymi stworzeniu jak najszerszej bazy wyboru przyszłych kierowników także spośród pracowników szeregowych /robotników/. Łatwo dostrzec, że tak się nie dzieje /tab.18/. Jeśli informacje podane przez naszych respondentów są ścisłe, nigdy nie było poddawanych przeglądowi kadrowemu 79,1% badanych pracowników szeregowych. Cały wysiłek skoncentrował się na kadrze administracji państwowej, a zatem na tych ludziach, którzy i tak zajmują stanowiska kierownicze i mają najwyższe kwalifikacje /tab.1/. Czyżby zatem tego rodzaju aktywność była pozorna? Przemawiać za takim wyjaśnieniem mogłaby opinia badanych o zmianach, jakie w wyniku przeglądu nastąpiły /tab.19/, oraz o celach, którym on miał służyć /tab.20/.

Tabela 18. Stopień objęcia przeglądami kadrowymi poszczególnych grup respondentów

w procentach

Czas przeprowadzenia przeglądu kadrowego	Grupy respondentów		
	A	B	C
W ciągu ostatnich dwóch lat	11,2	55,2	33,1
Wcześniej	9,7	21,5	9,3
Nigdy	79,1	21,5	2,6

Tabela 19. Odpowiedzi na pytanie: "Czy i jakie zmiany nastąpiły w wyniku przeglądu kadrowego w sytuacji pracowniczej respondentów?"

w procentach

Rodzaje zmian	Grupy respondentów		
	A	B	C
Nic się nie zmieniło	70,8	85,0	81,3
Awans na wyższe stanowisko	3,2	8,8	7,4
Zaliczenie do rezerwy kadrowej	0,5	0,4	4,7
Awans poziomy	7,6	0,4	1,2
Degradacja	2,2	0,4	0,0
Podwyższenie zarobków	8,1	2,2	3,5
Inne	7,5	2,9	1,9

Uwaga - Odpowiadali tylko ci, którzy byli poddani przeglądowi kadrowemu.

Tabela 20. Stopień akceptacji twierdzenia: "Przeglądy kadrowe służą rzeczywistej selekcji pracowników".

w procentach

Odpowiedzi	Grupy badanych		
	A	B	C
Zdecydowanie tak	4,1	4,1	6,6
Raczej tak	22,7	25,4	41,0
Raczej nie	21,2	32,6	29,5
Zdecydowanie nie	9,2	19,3	6,6
Trudno powiedzieć	42,7	18,5	16,2

Przytoczone wyniki raczej nie wymagają komentarza /przynajmniej tab. 19/. Jeśli ponad 80% kierowników, czyli tych najczęściej poddawanych przeglądowi, stwierdza, że "nic się nie zmieniło", to musi zastanawiać.

Podobne, choć nie tak drastyczne są opinie o tworzeniu rezerwy kadry kierowniczej /tab.21/.

Tabela 21. Stopień akceptacji twierdzenia: "Tworzenie rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze jest działaniem pozornym, bo i tak się tych ludzi nie awansuje"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Zdecydowanie tak	10,4	13,5	6,3
Raczej tak	25,3	32,3	33,2
Raczej nie	19,4	29,4	32,8
Zdecydowanie nie	2,2	6,6	13,3
Trudno powiedzieć	42,7	18,0	14,0

We wszystkich grupach ponad jedna trzecia badanych skłonna ocenić czy też nazwać to działaniem pozornym przy tylko co piątym wśród pracowników szeregowych zaprzeczającym takiemu stwierdzeniu stanowi również znaczący wynik.

#### Aktywność ludzi

Chętnych zająć stanowisko kierownicze częściowo już opisaliśmy. Wiadomo, że objęcie takiego stanowiska nie zawsze jest traktowane jako pewien typ kariery. Stąd też niektórzy całkowicie wycofali się z gry o awans, inni uznali, że z różnych powodów nie mają szans awansować /tab.22/.

Tabela 22. Odpowiedzi na pytanie: "Czy ma Pan/i/ szanse awansować?"  
w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Tak	16,6	24,9	21,8
Nie	59,4	40,2	32,8
Nie wiem	24,0	34,9	45,4

Znacząca wydaje się niepewność kierowników administracji państwowej co do szans własnego awansu, mimo że w zdecydowanej większości spełniają oni wymagane warunki: mają kwalifikacje formalne i przeważnie są członkami partii. Być może reguły awansowania nie są dla nich do końca jasne lub też objęli stanowiska najwyższe w pewnych lokalnych strukturach. Tym, którzy chcieliby awansować, respondenci proponują konkretne recepty na osiągnięcie stanowiska kierowniczego /tab.23/.

Kompetencje zawodowe na dotychczas zajmowanym stanowisku i te, które są już składowym elementem konkretnej oferty, odgrywają dominującą rolę. Konsekwentnie najwyższe notowania dała im kadra administracyjna przy małym z jej strony nacisku na uzyskanie akceptacji środowiska, przełożonych, wejście w układy, znajomości, wstąpienie do PZPR.

W odczuciu szeregowych pracowników poza dominującą kwestią osiągnięcia wysokiego poziomu kompetencji kolejnym ważnym kryterium jest odpowiednie wykształcenie, przynależność partyjna i właściwe ustawienie się /również wobec przełożonych/. W przypadku kierownictwa gospodarczego to ostatnie "nieformalne" zachowanie zostało przy ogólnie podobnym zestawie kryteriów zdystansowane przez cechy decydujące o przydatności na stanowisko kierownicze.

Zdobycie sympatii ludzi, umiejętność współżycia z ludźmi była istotna częściej dla szeregowych pracowników.

Niezależnie od różnic w poglądach między poszczególnymi grupami można stwierdzić, że w przekonaniu badanych jedyną formą aktywności

Tabela 23. Recepty na osiągnięcie stanowiska kierowniczego

w procentach

Rodzaje wypowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Uzyskanie dobrej opinii na aktualnie zajmowanym stanowisku	62,0	75,3	92,8
w tym:			
- należyte wypełnianie obowiązków, dobra praca	30,1	37,5	53,2
- wykazanie się wysokimi kwalifikacjami, fachowością	26,7	31,4	34,1
- posiadanie odpowiedniego stażu, doświadczenia	2,8	2,8	2,2
Wykazanie właściwej postawy społeczno-politycznej	33,8	27,2	28,8
w tym:			
- wstąpienie do PZPR, aktywna działalność w partii	21,0	13,4	7,5
- wykazanie się właściwą postawą ideowo-polityczną	4,7	7,0	11,2
- aktywna działalność w organizacjach społecznych /związki zawodowe, PRON/	7,6	6,2	10,1
Zyskanie przychylności, szacunku współpracowników	28,0	20,8	17,2
w tym:			
- uczciwa, moralna postawa wobec ludzi	8,1	7,8	4,5
- umiejętność współżycia z ludźmi, zdobywanie ich sympatii	12,0	7,6	7,9
- powszechny szacunek, autorytet	3,5	4,5	4,1
Różne sposoby przedłożenia własnej oferty	64,0	58,9	55,1
w tym:			
- zdobycie odpowiedniego wykształcenia, poszerzanie horyzontów	24,1	19,0	20,2
- dobre ustawienie się /układy, znajomości/	15,4	12,3	3,4
- umiejętność zdobycia akceptacji przełożonych, lojalność, usłużność wobec nich	14,0	10,6	7,9
- wykazanie się przydatnością na stanowisku kierowniczym /samodzielność, stanowczość, umiejętność podejmowania decyzji/	8,2	14,8	23,6

dającą szansę awansu jest dążenie do uzyskania wysokiego poziomu kompetencji zawodowych i kierowniczych oraz umiejętne ich zaferowanie.

7. Efekty i ewentualne skutki polityki kadrowej w opinii badanych

W sytuacji opisanej przez nas tak, jak ją widzą badani, ponad połowa respondentów w każdej z grup uznała, że w kraju nie prowadzi się obecnie planowej polityki kadrowej, lub stwierdziła, iż nie na ten temat nie wie /tab.24/.

Tabela 24. Odpowiedzi na pytanie: "Czy polityka kadrowa w naszym kraju jest prowadzona w sposób planowy?"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Tak	18,8	22,8	41,3
Nie	35,7	50,0	44,4
Nie wiem	45,5	27,2	14,3

Podobnie tylko niewielki odsetek respondentów uznał, że prowadzona w kraju polityka kadrowa przynosi pożądane efekty. Pozostali wykazali znaczny stopień niezdecydowania lub niezorientowania /tab.25/.

Tabela 25. Odpowiedzi na pytanie: "Czy polityka kadrowa prowadzona w naszym kraju daje pożądane efekty?"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Zdecydowanie tak	3,1	3,3	5,0
Częściowo tak	25,5	33,3	62,8
Zdecydowanie nie	27,3	35,2	24,3
Nie wiem	44,1	28,1	7,8

Znacznej przewadze wypowiedzi wskazujących na nieefektywność bądź tylko częściową efektywność polityki kadrowej towarzyszyło duże zróżnicowanie postrzegania płynących stąd zagrożeń. Z grubsza dają się one podzielić na trzy grupy według ich sfer: zagrożenia dla gospodarki, ładu społecznego oraz realizacji założonych zasad polityki kadrowej /tab.26/.

Tabela 26. Zagrożenia w podziale na sfery występowania

Typy zagrożeń	w procentach		
	Grupy respondentów		
	A	B	C
1	2	3	4
W sferze gospodarczej	70,2	64,9	41,9
w tym:			
- doprowadzenie kraju do ruiny gospodarczej, ślimacze tempo wychodzenia z kryzysu	29,3	26,5	13,0
- chaos, bałagan w gospodarce, anarchia w zakładach pracy	22,8	13,0	6,5
- chaos w zarządzaniu, niedowład organizacyjny	5,3	6,8	8,3
- hamowanie postępu technicznego, pogłębianie się luki technologicznej	2,1	4,5	0,0
W sferze ładu społecznego	23,0	20,4	26,9
w tym:			
- brak efektów w różnych dziedzinach /poza gospodarką/	2,4	4,5	6,5
- pogłębienie kryzysu moralnego, obniżenie dyscypliny społecznej	3,0	5,1	8,3
- nowy Sierpień, zaburzenia w społeczeństwie, anarchia	7,4	4,5	2,8
- brak rezerw ludzkich przygotowanych do realizacji określonych zadań	3,0	3,4	5,6

cd. tabeli 26

1	2	3	4
W sferze realizacji zasad polityki kadrowej	66,5	58,5	89,7
w tym:			
- coraz słabsza obsada stanowisk decyzyjnych, brak kompetencji, awansowanie ludzi nieodpowiednich	18,9	23,8	35,1
- brak stabilizacji kadr, odpływ fachowców do innych dziedzin gospodarki, odsuwanie wartościowych jednostek	14,5	13,6	13,9
- przypadkowe obsadzanie stanowisk, brak jasnych kryteriów	3,6	3,4	11,1
- karuzela stanowisk, bezcelowa rotacja, niewykorzystanie rezerw kadrowych	1,8	4,0	12,0

Opinie wszystkich brzech badanych grup w stosunkowo niewielkim stopniu koncentrowały się na zagrożeniach natury społeczno-politycznej. Co ciekawe nie dostrzegali ich prawie w ogóle ci, którzy we własnej ocenie mają szansę awansu. Może to wskazywać na pożądaniowy charakter tego rodzaju ocen.

Negatywne skutki nieefektywnej polityki kadrowej sytuowano przede wszystkim w sferze gospodarki /głównie pracownicy szeregowi i kierownictwo gospodarki uspołecznionej/ oraz w sferze stosowania założonych zasad polityki kadrowej /głównie kierownicy administracji/. Prawidłowość ta potwierdza sygnalizowany uprzednio wniosek, że opinie są w dużym stopniu modyfikowane przez identyfikację z miejscem pracy. Zasada identyfikacji z pozycją aktualnie zajmowaną w poszczególnych sferach działalności społeczno-zawodowej pociąga za sobą konsekwencje w postaci tworzenia jak gdyby stref ochrony wokół obszaru własnego działania. Można to wyraźnie zaobserwować na przykładzie oceny aktualnej kadry kierowniczej dokonywanej za pośrednictwem propozycji utrzymania dotychczasowej obsady bądź odwołania jakiejś jej części /tab.27 - pełny rozkład odpowiedzi, tab. 28 - ograniczony do skrajnych stanowisk/. Pozorne wyłamania się z

Tabela 27. Zakres niezbędnej, zdaniem respondentów, wymiany kadr w podziale na szczeble sprawowania władzy - pełny rozkład odpowiedzi w procentach

Zakres proponowanych zmian	Grupy respondentów											
	a			b			c			d		
	własny zakład pracy	miasta	władze województwa	własny zakład pracy	miasta	władze województwa	własny zakład pracy	miasta	władze województwa	własny zakład pracy	miasta	władze województwa
Pozostawić 100% obsady kadrowej	22,8	22,8	22,5	22,0	13,0	14,2	13,7	14,5	22,7	24,3	27,4	29,9
Odwołać:												
10	15,9	13,8	13,9	13,6	23,5	12,1	12,6	13,3	31,4	26,9	21,7	23,8
20	18,6	17,1	17,0	13,9	20,8	21,1	15,5	19,1	20,1	21,6	22,1	16,1
30	15,7	15,6	12,7	9,5	18,6	16,8	20,2	14,2	14,0	14,6	17,5	18,0
40	5,6	7,7	7,2	7,1	5,5	8,1	8,2	7,2	6,1	4,5	5,3	3,4
50	15,4	13,8	14,6	16,4	12,2	15,3	15,5	13,9	5,7	6,0	4,2	6,1
60	1,8	3,8	4,9	3,2	1,7	2,3	4,7	4,9	0,0	1,5	0,8	1,1
70	1,3	2,9	3,5	6,0	1,9	4,6	4,4	5,2	0,0	0,7	0,8	0,8
80	1,3	1,0	2,0	3,1	1,7	2,6	2,3	3,5	0,0	0,0	0,4	0,8
90	0,8	0,8	1,0	1,7	0,6	1,2	1,2	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0
100%	0,7	0,6	0,8	3,4	0,6	1,7	1,8	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabela 28. Skrajne stanowiska respondentów w sprawie wymiany kadr w podziale na szczeble sprawowania władzy w procentach

Propozycje wymiany kadr na poszczególnych szczeblach władzy	Grupy respondentów		
	A	B	C
Własny zakład			
Pozostawić 100%	22,8	13,0	22,7
Odwołać co najmniej 50%	21,3	18,7	5,7
Władze gminy, miasta			
Pozostawić 100%	22,8	14,2	24,2
Odwołać co najmniej 50%	22,9	27,7	8,2
Władze województwa			
Pozostawić 100%	22,5	13,7	27,4
Odwołać co najmniej 50%	26,8	29,9	6,2
Władze centralne			
Pozostawić 100%	22,0	14,5	29,9
Odwołać co najmniej 50%	33,8	31,9	8,8

Tabela 29. Powody postulowania wymiany kadr

w procentach

Uzasadnienia wymiany kadr /przykłady/	Grupy respondentów		
	A	B	C
Niekompetencja	15,7	27,6	35,9
Nieumiejętność kierowania, zarządzania	16,9	15,0	24,6
Nieefektywność, pozory działania	7,5	10,5	9,8
Nierzetelne wypełnianie obowiązków	11,6	14,8	8,9
Prywata, karierowiczostwo, klikowość	11,1	10,3	9,8
Potrzeba rotacji, trzeba ustąpić miejsca nowym	10,1	12,6	12,9

kręgu tej zasady grupy kierowników administracji państwowej można próbować tłumaczyć tym, że dla wielu spośród nich własny zakład był tożsamy z organami władzy terenowej różnych szczebli, a poziom władz centralnych mógł być celem ich aspiracji i dążeń.

Wśród uzasadnień takiej wymiany kadr na pierwszych miejscach wymieniono kolejno: niekompetencję, niedowład organizacyjny, nierzetelne wypełnianie obowiązków i nieefektywność działania, a zatem to wszystko, co można ogólnie określić mianem nieprzygotowania do pełnienia określonych ról /tab.29/. Podzielają taką opinię nieomal w równym stopniu wszystkie badane grupy.

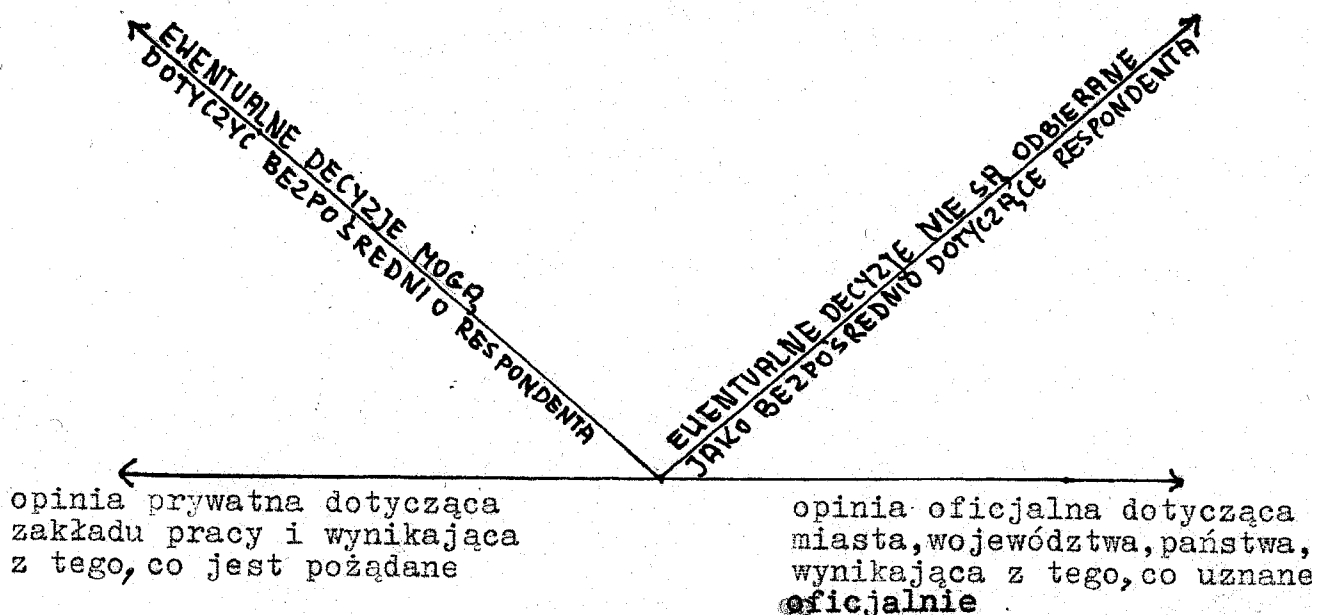
#### Podsumowanie

W świetle przedstawionych wyników przyjęte przez nas założenie o nieistnieniu jednolitej opinii o polityce kadrowej możemy uznać za udowodnione. Za udowodnione możemy uznać także - na podstawie całości analiz - że opinie o polityce kadrowej najlepiej różnicuje przyjęty przez nas podział na pracowników szeregowych gospodarki uspołecznionej, kierowników gospodarki uspołecznionej i kierowników administracji państwowej.

Cechy socjodemograficzne, takie jak: wiek, płeć, wykształcenie, przynależność organizacyjna różnicują jedynie poszczególne fragmenty poglądów i nie mają w związku z tym specjalnego waloru ich wyjaśniania. Wyróżnione przez nas grupy - jak pisaliśmy na wstępie - nie są wewnętrznie homogeniczne i ewentualna obserwacja, jak zmienne socjodemograficzne różnicują poglądy wewnątrz tych grup, ma oczywiście sens badawczy i poznawczy, a może nawet socjotechniczny. Wymaga to jednak dalszej, bardzo skrupulatnej analizy.

Istnieje natomiast jeszcze jeden możliwy, nie w pełni przewidywany przez nas podział, który opiera się jednak nie na tym, kto

opinię wypowiada, a na tym, czego ona dotyczy. Jest bowiem inna wtedy, gdy odnosi się wprost do sfery bezpośredniego działania respondentów, inna, gdy chodzi o sprawy bardziej ogólne - miasto, województwo, państwo. W pierwszym przypadku /w odniesieniu np. do zakładu pracy/ odpowiedzi świadczą, że jest uwzględniany przede wszystkim ten kierunek w polityce kadrowej, który badanym odpowiada, jest przez nich preferowany. W drugim poglądy zbliżają się po prostu do oficjalnych zasad popytu. Być może wynika to ze swego rodzaju asekuracji przed możliwymi do przewidzenia decyzjami kadrowymi. Można to potraktować jako podział na opinię prywatną i oficjalną i przedstawić w formie graficznej /rys.2/.



Rys.2. Rozbieżność opinii w zależności od sfery działania, jakiej dotyczy

Przedstawiony schemat jest schematem modelowym i nie obrazuje rozdziwku między opinią oficjalną a prywatną. Określa jedynie zakresy, w jakich opinie te się mieszczą. W rzeczywistości obracają się one bowiem pomiędzy biegunami tej skali zależnie od usytuowania w określonej grupie pracowniczej. Ten rodzaj podziału warto - jak się nam wydaje - uwzględnić na przyszłość przy badaniu polityki kadrowej.