



## Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. ŻURAWIA 4 skr. pt. 21

00-955 WARSZAWA 15

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

Telefon dyżurny: 21-34-34

ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41

Telex: 816-436

BS/99/2/88

PROBLEMY POLITYKI KADROWEJ  
W OPINII PRACOWNIKÓW GOSPODARKI USPOŁECZNIONEJ  
Raport z badań

Kwiecień 1988 r.

Prowadzone przez CBOS badania przeglądowe dowodzą, że nadal spośród spraw politycznych największą krytykę społeczną skupia na sobie polityka kadrowa. Było to jednym z powodów podjęcia przez nas - po dwuletniej przerwie - tego tematu<sup>1</sup>.

Założyliśmy /identycznie jak przed dwoma laty/, że jakakolwiek jednolita opinia o polityce kadrowej nie istnieje. Jest to bowiem jeden z tych tematów, w stosunku do których wszelkie poglądy są uzależnione od indywidualnych doświadczeń jednostki, od zajmowanej przez nią pozycji zawodowej /szeregowa - kierownicza/, od oceny swoich możliwości i od chęci awansowania w dostępnych strukturach, wreszcie od nastawienia się na realizację takich czy innych celów życiowych. Określiło to sposób doboru próby, a dokładniej mówiąc trzech prób, które skonstruowaliśmy na użytek tego badania. Są to: ogólnopolska próba losowa zatrudnionych w gospodarce uspołecznionej w wieku 18 lat i więcej /wielkość założona 1000 osób, z czego przebadano 996/ nadreprezentacja kierowników w gospodarce uspołecznionej /odpowiednio 350 i 345 osób/, losowa próba naczelników /prezydentów/ miast i gmin /350 i 336 osób/.

Wyniki w pełni potwierdziły zasadność przyjętego założenia. Całość poglądów analizowanej zbiorowości jest najwyraźniej zróżnicowana przez przynależność do: szeregowych pracowników - A, kierowników gospodarki uspołecznionej - B, kierowników administracji państwowej - C<sup>2</sup>.

Utworzona w ten sposób zmienna jest przez nas traktowana jako niezależna. Zabieg ten ma na celu głównie uproszczenie opisu, należy bowiem pamiętać, że aktualna przynależność do jednej z wymienionych grup z jednej strony pociąga za sobą różnice w tak podstawowych cechach, jak: płeć, wykształcenie, przeszła i obecna przynależność organizacyjna, stosunek do religii<sup>3</sup>, z drugiej zaś wpływa na zakres poinformowania o polityce kadrowej oraz stopień zainteresowania nią. Należy wszakże podkreślić, że w zasadzie żadna z klasycznych zmiennych społeczno-demograficznych /innych niż służące do wyróżnienia prób A,B,C/ nie ma

---

<sup>1</sup> Poprzednie badanie pod hasłem "Podwładni - praca - przełożeni" /luty - marzec 1986 r./ zrealizowano na trzech próbach: reprezentatywnej pracowników gospodarki uspołecznionej, reprezentatywnej pracowników gospodarki uspołecznionej zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, celowej pracowników na stanowiskach kierowniczych administracji państwowej. Podobne zasady doboru próby zastosowano w badaniu przeprowadzonym w lutym 1988 r. pod hasłem "Praca - stanowisko - płaca".

<sup>2</sup> We wszystkich tabelach posługujemy się symbolami A,B,C.

<sup>3</sup> Społeczno-demograficzną charakterystykę respondentów zamieszczono w aneksie.

istotnego wpływu na rozkład odpowiedzi respondentów. Wspomniane uproszczenie nie tylko zatem ułatwia opis, ale przede wszystkim pozwala się skoncentrować na tych czynnikach, które istotnie wpływają na zróżnicowanie opinii badanych.

### 1. Sposób prezentacji wyników

Celem poprzedniego badania /1986 r./ było ustalenie i wyeksponowanie mechanizmów powstawania opinii o polityce kadrowej. Ustaliliśmy wówczas, że podobnie jak rynek, tak i polityka kadrowa rządzi się prawami, których ominięcie przez jedną ze stron transakcji jest niemożliwe<sup>4</sup>. 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 są chętni, jeżeli nie odpowiadają wymaganiom. W systemie rynku stan równowagi między popytem a podażą reguluje cena. W przypadku polityki kadrowej funkcję taką pełnią co najmniej dwa czynniki.

Po pierwsze - subiektywne przekonanie jednostek o cechach, jakie decydują o awansie, o mechanizmach awansowania /czyli o popycie/ oraz wywiedziona stąd ocena własnych szans i możliwości. Trzeba przy tym zaznaczyć, że owe przekonania i oparta na nich kalkulacja niewiele mogą mieć wspólnego z oficjalnymi regułami awansowania.

Po drugie - jeśli stosować konsekwentnie przyjętą konwencję, podaź może być aktywna, ponieważ chętni do zajmowania stanowisk kierowniczych mogą starać się wpływać na zasady doboru kadr, zmieniać reguły popytu.

Obecnie zamierzamy ustalić nie tyle źródła opinii, ile zachodzące w nich zmiany, zakładając - po wstępnej analizie wyników - iż mechanizm kształtowania tych opinii pozostał taki sam. Chcemy także przedstawić, jakie reakcje społeczne wywołują - eksponowane mocniej niż dwa lata temu w środkach masowego przekazu - elementy polityki kadrowej, tj. konkursy, awansowanie młodych oraz większa dostępność stanowisk kierowniczych dla bezpartyjnych. Wskazujemy także związki ogólnych ocen obecnej sytuacji politycznej i gospodarczej, jej perspektyw z opiniami o polityce kadrowej.

---

<sup>4</sup> Problemy polityki kadrowej w opinii pracowników gospodarki uspołecznionej. CBOS maj 1986 r.

## 2. Co zmieniło się w opiniach o polityce kadrowej?

### A. Czy warto awansować?

Jeszcze do niedawna pojęcie kariery wiązano ze sferą zawodową pracy. Obecnie pojęcie to - podobnie zresztą jak wiele innych - zmienia swoje znaczenie odrywając się od tła zawodowego. "Zrobić karierę" to, zdaniem badanych, przede wszystkim: zarobić dużo pieniędzy, zyskać zabezpieczenie materialne, ale także uzyskać wysoki prestiż /co zdaje się ze sobą wiązać w opinii badanych/. Zwraca uwagę fakt, że materialne i prestiżowe typy karier /tab.1/ w coraz większym stopniu uniezależniają się od sfery pracowniczej. W społecznej opinii utrwała się przekonanie, że osiągnięcia osobiste i pracownicze w znikomym stopniu wiążą się z zamożnością i prestiżem. Innymi słowy, kto inny z powodzeniem pracuje, kto inny zaś czerpie z tego wymierne korzyści i szacunek społeczny.

Tabela 1. Sposób rozumienia kariery

Typ kariery	w procentach					
	Grupy respondentów					
	A		B		C	
	1986	1988	1986	1988	1986	1988
Materialna	66,3	73,7	51,4	59,5	33,2	46,2
Prestiżowa	28,8	53,4	24,6	47,0	25,1	46,5
Pracownicza	16,2	9,7	24,6	14,4	28,8	23,9
Osobista	6,0	11,8	1,4	10,4	1,1	19,7

Uwaga - Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mieli możliwość udzielenia trzech odpowiedzi.

Tendencja taka utrwała się we wszystkich analizowanych przez nas grupach /w drugim badaniu/. Przy wyraźnym wzroście wyborów wszelkich innych typów kariery, pracownicza wybierana jest przez badanych coraz rzadziej. Konsekwencją takiego właśnie nastawienia jest stwierdzenie znacznej części badanych, że objęcie stanowiska kierowniczego nie oznacza początku kariery /tab.2/. O tym, że nie jest to czysto stereotypowy pogląd, mogłoby świadczyć to, że chętniej zgadzali się z nim ci, którzy kariery takiej zakosztowali i mają w tym zakresie własne doświadczenia.

Tabela 2. Odpowiedzi na pytanie: "Czy, Pana/i/ zdaniem, objęcie stanowiska kierowniczego oznacza początek kariery"?

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów					
	A		B		C	
	1986	1988	1986	1988	1986	1988
Tak	43,4	44,4	40,2	37,0	33,5	32,7
Nie	44,0	45,8	53,5	56,3	60,6	63,1
Nie wiem	12,6	9,6	6,4	6,4	5,9	4,2

Czynnik doświadczenia odgrywał niebagatelną rolę przy deklarowaniu chęci awansu w tej samej hierarchii służbowej. Gotowość do objęcia stanowiska swojego przełożonego nie była zbyt wielka - najczęściej deklarowali ją kierownicy z gospodarki uspołecznionej, najrzadziej zaś kierownicy z administracji państwowej /tab.3/.

Tabela 3. Odpowiedzi badanych na pytanie o ich gotowość do objęcia stanowiska swojego przełożonego

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów					
	A		B		C	
	1986	1988	1986	1988	1986	1988
Tak	16,5	19,8	17,5	22,4	11,1	11,3
Nie	67,7	68,7	68,1	67,9	77,4	82,7
Nie wiem	15,8	11,3	14,8	9,6	11,5	6,0

Uzasadnienie stanowiska badanych w tej sprawie można znaleźć w ocenie pracy przełożonych w porównaniu z własną pracą pod względem uciążliwości, stopnia odpowiedzialności oraz atrakcyjności wynagrodzenia /tab.4/.

Tabela 4. Charakterystyka pracy przełożonych w porównaniu z własną pracą  
w procentach

Różnice i podobieństwa między pracą przełożonych a pracą respondenta	Grupy respondentów					
	A		B		C	
	1986	1988	1986	1988	1986	1988
Praca przełożonych jest:						
- mniej uciążliwa	48,8	38,6	26,1	16,0	12,8	5,7
- tak samo uciążliwa	3,5	26,2	3,6	29,4	2,2	25,3
- bardziej uciążliwa	47,7	34,9	70,2	54,5	83,3	69,0
- mniej odpowiedzialna	15,1	11,2	10,8	8,5	4,7	2,1
- tak samo odpowiedzialna	3,5	23,2	3,3	19,2	0,0	15,5
- bardziej odpowiedzialna	81,3	65,4	85,9	72,3	95,2	82,4
- gorzej płatna	10,7	10,8	10,3	7,3	6,5	7,7
- tak samo płatna	2,8	7,8	0,6	8,2	0,4	6,8
- lepiej płatna	86,5	81,0	89,2	84,5	93,7	85,4

Łatwo zauważyć, że ocena ta jest dość wyważona: stanowisko przełożonego ma i zalety /wyższe wynagrodzenie/, i wady. Zatem niechęć respondentów do awansu w hierarchii służbowej wynika być może z tego, iż koszt takiego awansu jest większy niż korzyści z niego płynące. Wydaje się, że lepiej z tego zdają sobie sprawę ci, którzy sami zajmują stanowisko kierownicze. Warto jednak zauważyć, że o ile w 1988 r. przekonania o zarobkach przełożonego zmieniły się nieznacznie, to jego praca /w porównaniu z 1986 r./ jawi się jako mniej uciążliwa i mniej odpowiedzialna, a zatem mamy do czynienia z procesem znikania różnic pomiędzy pracą kierowników i pracowników szeregowych.

Podsumowując, możemy stwierdzić, że wbrew pojawiającym się poglądom<sup>5</sup>, nie tak znowu "wszyscy" chcą awansować, co więcej - na podstawie porównań wyników badań należałoby powiedzieć, że tych, którzy chcą, raczej ubywa niż przybywa.

<sup>5</sup> Główne założenia polityki kadrowej /przyjęte przez XIII Plenum KC PZPR/. Warszawa 1983 r.

## B. Cechy jednostki a obsadzanie stanowisk kierowniczych

Niezależnie od problemu chęci czy niechęci do awansowania przyjęliśmy, że nasi respondenci mają ukształtowane w jakiś sposób wyobrażenie o tym, co pomaga, a co przeszkadza awansować w obecnych warunkach. W badaniach, które prowadziliśmy dwa lata temu, lista cech przedstawionych respondentom składała się z ponad dwudziestu pozycji. Obecnie ograniczyliśmy ją do dwunastu. Z tego też względu przedstawiając cechy ułatwiające lub utrudniające awans pomijamy te /z 1986 r./, które nie zostały powtórzone. Ponieważ interesuje nas jedynie to, czy zestaw cech jest uniwersalny dla wszystkich stanowisk kierowniczych czy też uzależniony od pozycji, którą miałby zająć potencjalny kandydat na kierownika<sup>6</sup>, w dalszych rozważaniach prezentację danych ograniczymy jedynie do ostatniego badania. W tej sytuacji interesujące wydaje się ustalenie, jakie cechy - zdaniem badanych - ułatwiają awans na stanowisko kierownicze /tab. 5/.

W zasadzie wszyscy są zgodni co do tego, że awans ułatwiają kompetencje związane z pracą. Kierownicy /gospodarki społecznej i administracji państwowej/ i szeregowi pracownicy nie zgadzają się natomiast co do cech sprzyjających awansowi w następnej kolejności. Cechy uznane za utrudniające awans na stanowisko kierownicze wymieniono w tabeli 6.

Warte podkreślenia jest to, że nawet wśród kadry kierowniczej /B i C/ znaleźli się tacy, według których uczciwość i stanowczość może utrudniać objęcie kierowniczego stanowiska oraz nie wszyscy badani uznają niekompetencję i głupotę za cechę przeszkadzającą w awansie.

Odtworzony zestaw cech ułatwiających bądź utrudniających awans nie jest uniwersalny, mimo iż nie ograniczaliśmy badanych możliwości wyboru tych cech pod względem ilościowym. Każde bowiem nawet najbardziej ogólne skonkretyzowanie /np. do stanowisk kierowniczych średniego szczebla w zakładzie pracy, mieście, gminie, województwie - tab. 7 oraz do stanowisk wyższego szczebla - tab. 8/ powoduje jeśli nie zmianę zestawu tych cech, to przynajmniej przypisywanie im innej wagi. W odniesieniu do stanowisk średniego szczebla we własnym zakładzie pracy wszyscy respondenci są skłonni relatywnie częściej wskazywać na typowe cechy menadżerskie.

---

<sup>6</sup> Podobne różnice w cechach odnotowaliśmy także w badaniu z 1986 r.

Tabela 5. Najważniejsze cechy ułatwiające awans na stanowisko kierownicze

w procentach

1986		1988	
cechy	wskazania	cechy	wskazania
Respondenci z grupy A			
1. Wykształcenie	90,7	1. Wykształcenie	91,2
2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	94,8	2. Wiedza zawodowa, fachowość	86,7
3. Wiedza zawodowa, fachowość	84,8	3. Zdolności organizatorskie	83,1
4. Zdolności organizatorskie	83,0	4. Lojalność wobec przełożonych	82,5
5. Lojalność wobec przełożonych	80,5	5. Opieranie się na znajomościach	82,2
Respondenci z grupy B			
1. Wykształcenie	95,6	1. Wykształcenie	93,3
2. Wiedza zawodowa, fachowość	90,1	2. Wiedza zawodowa, fachowość	90,1
3. Zdolności organizatorskie	87,5	3. Zdolności organizatorskie	89,2
4. Właściwa postawa ideowo-polityczna	84,5	4. Właściwa postawa ideowo-polityczna	81,0
5. Lojalność wobec przełożonych	84,3	5. Pracowitość	77,3
Respondenci z grupy C			
1. Wykształcenie	95,6	1. Wykształcenie	94,9
2. Zdolności organizatorskie	94,8	2. Wiedza zawodowa, fachowość	94,9
3. Wiedza zawodowa, fachowość	94,1	3. Zdolności organizatorskie	94,6
4. Właściwa postawa ideowo-polityczna	89,7	4. Pracowitość	90,5
5. Pracowitość	84,1	5. Właściwa postawa ideowo-polityczna	90,2

Tabela 6. Najważniejsze cechy utrudniające awans na stanowisko kierownicze

w procentach

1986		1988	
cechy	wskazania	cechy	wskazania
Respondenci z grupy A			
1. Brak kompetencji, głupota	65,9	1. Brak kompetencji, głupota	71,6
2. Ukrywanie własnego zdania	19,9	2. Ukrywanie własnego zdania	17,9
3. Dążenie do awansu za wszelką cenę	18,4	3. Uczciwość	17,1
4. Uczciwość	11,8	4. Dążenie do awansu za wszelką cenę	17,1
5. Stanowczość	9,0	5. Stanowczość	9,7
Respondenci z grupy B			
1. Brak kompetencji, głupota	70,4	1. Brak kompetencji, głupota	79,9
2. Ukrywanie własnego zdania	24,6	2. Dążenie do awansu za wszelką cenę	26,5
3. Dążenie do awansu za wszelką cenę	23,0	3. Ukrywanie własnego zdania	23,9
4. Stanowczość	12,2	4. Uczciwość	14,0
5. Uczciwość	10,0	5. Stanowczość	8,7
Respondenci z grupy C			
1. Brak kompetencji, głupota	77,1	1. Brak kompetencji, głupota	88,4
2. Ukrywanie własnego zdania	36,2	2. Ukrywanie własnego zdania	37,5
3. Dążenie do awansu za wszelką cenę	35,4	3. Opieranie się na znajomościach	10,7
4. Stanowczość	8,5	4. Stanowczość	7,4
5. Uczciwość	2,2	5. Uczciwość	4,9

Tabela 7. Najważniejsze cechy decydujące o powołaniu na stanowiska kierownicze średniego szczebla (kierownicy, naczelnicy wydziałów) według miejsca sprawowania władzy

w procentach

Kadra kierownicza					
w zakładzie pracy respondenta		w urzędzie szczebla gminnego, miejskiego		we władzach wojewódzkich	
cechy	wska- zania	cechy	wska- zania	cechy	wska- zania
Respondenci z grupy A					
1. Wiedza zawodowa, fachowość	67,2	1. Wykształcenie	50,2	1. Wykształcenie	63,5
2. Wykształcenie	51,6	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	45,9	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	53,7
3. Pracowitość	37,3	3. Wiedza zawodowa, fachowość	38,0	3. Wiedza zawodowa, fachowość	35,8
4. Lojalność wobec przełożonych	31,0	4. Lojalność wobec przełożonych	33,8	4. Lojalność wobec przełożonych	29,7
5. Zdolności organi- zatorskie	28,8	5. Opieranie się na znajomościach	32,2	5. Opieranie się na znajomościach	27,8
Respondenci z grupy B					
1. Wiedza zawodowa, fachowość	72,6	1. Właściwa postawa ideowo-polityczna	46,1	1. Wykształcenie	58,0
2. Wykształcenie	54,0	2. Wykształcenie	44,9	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	52,8
3. Zdolności organi- zatorskie	46,4	3. Wiedza zawodowa, fachowość	42,6	3. Wiedza zawodowa, fachowość	45,0
4. Pracowitość	41,8	4. Lojalność wobec przełożonych	34,1	4. Zdolności organi- zatorskie	31,2
5. Lojalność wobec przełożonych	23,9	5. Pracowitość	33,3	5. Lojalność wobec przełożonych	28,5
Respondenci z grupy C					
1. Wiedza zawodowa, fachowość	81,2	1. Wiedza zawodowa, fachowość	75,1	1. Wiedza zawodowa, fachowość	72,0
2. Pracowitość	62,4	2. Pracowitość	68,7	2. Wykształcenie	64,6
3. Zdolności organi- zatorskie	52,0	3. Wykształcenie	54,2	3. Zdolności organi- zatorskie	49,5
4. Wykształcenie	50,4	4. Zdolności organi- zatorskie	52,7	4. Pracowitość	35,2
5. Właściwa postawa ideowo-polityczna	18,5	5. Właściwa postawa ideowo-polityczna	16,7	5. Właściwa postawa ideowo-polityczna	34,5

Tabela 8. Najważniejsze cechy decydujące o powołaniu na stanowiska kierownicze wyższego szczebla według miejsca sprawowania władzy w procentach

Kadra kierownicza					
w zakładzie pracy respondententa		w urzędzie szczebla gminnego, miejskiego		we władzach wojewódzkich	
cechy	wskazania	cechy	wskazania	cechy	wskazania
Respondenci z grupy A					
1. Wykształcenie	73,4	1. Wykształcenie	61,4	1. Wykształcenie	66,9
2. Wiedza zawodowa, fachowość	60,7	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	57,3	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	65,4
3. Właściwa postawa ideowo-polityczna	45,1	3. Wiedza, zawód, fachowość	42,2	3. Wiedza zawodowa, fachowość	40,3
4. Zdolności organizatorskie	31,8	4. Opieranie się na znajomościach	27,7	4. Opieranie się na znajomościach	25,8
5. Opieranie się na znajomościach	19,4	5. Zdolności organizatorskie	26,3	5. Zdolności organizatorskie	24,9
Respondenci z grupy B					
1. Wykształcenie	68,2	1. Wykształcenie	56,8	1. Wykształcenie	60,9
2. Wiedza zawodowa, fachowość	66,5	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	53,6	2. Właściwa postawa ideowo-polityczna	58,3
3. Zdolności organizatorskie	42,6	3. Wiedza zawodowa, fachowość	48,1	3. Wiedza zawodowa, fachowość	46,6
4. Właściwa postawa ideowo-polityczna	39,7	4. Zdolności organizatorskie	34,5	4. Zdolności organizatorskie	32,9
5. Pracowitość	22,1	5. Opieranie się na znajomościach	24,0	5. Opieranie się na znajomościach	26,0
Respondenci z grupy C					
1. Wiedza zawodowa, fachowość	79,2	1. Wiedza zawodowa, fachowość	77,4	1. Wiedza zawodowa, fachowość	74,1
2. Wykształcenie	59,3	2. Wykształcenie	59,0	2. Wykształcenie	69,6
3. Zdolności organizatorskie	54,2	3. Zdolności organizatorskie	57,8	3. Zdolności organizatorskie	53,3
4. Pracowitość	42,9	4. Pracowitość	48,2	4. Właściwa postawa ideowo-polityczna	41,7
5. Właściwa postawa ideowo-polityczna	25,3	5. Właściwa postawa ideowo-polityczna	24,5	5. Pracowitość	24,1

Natomiast w wypadku stanowisk średniego szczebla we władzach miasta, gminy i województwa nabierają znaczenia cechy ideowe. Inaczej hierarchizują je kierownicy administracji państwowej - uznając postawę ideowo-polityczną za cechę dość ważną, ale tylko jedną z wielu. Cechę tę wybrało 18,5% respondentów z tej grupy w odniesieniu do własnego zakładu pracy oraz 16,7% - do władz gminy i miasta i aż 34,5% - do władz województwa. Wynika stąd, że we wszystkich opisanych tu grupach respondentów zaznacza się tendencja do pomniejszania roli postawy ideowo-politycznej we własnej sferze działania. W odniesieniu do stanowisk kierowniczych wyższego szczebla respondenci operowali zestawem kilku cech wymienianych już poprzednio /tab. 8/. Wyjątek stanowi nie pojawiające się wcześniej - w grupach pracowników i kierowników gospodarki uspołecznionej - opieranie się na znajomościach. Cecha ta, zdaniem 26,2% kierowników, ma istotny wpływ na awans we władzach województwa.

Jeszcze inny zestaw cech otrzymujemy, jeżeli poprosimy badanych o określenie, co zdecydowało o awansie ich przełożonego /tab. 9/. Nabiera wówczas znaczenia właściwa postawa ideowo-polityczna, wymieniana jest bowiem na czwartej pozycji przez pracowników szeregowych, trzeciej przez kierowników gospodarki uspołecznionej oraz jako pierwsza pod względem znaczenia przez kierowników administracji państwowej.

Tabela 9. Najważniejsze cechy decydujące o awansowaniu przełożonego na stanowisko kierownicze

w procentach

Grupy respondentów					
A		B		C	
cechy	wskazania	cechy	wskazania	cechy	wskazania
1. Wiedza zawodowa, fachowość	58,0	1. Wiedza, zawodo- wa, fachowość	66,2	1. Właściwa po- stawa ideowo- -polityczna	58,0
2. Wykształcenie	49,9	2. Wykształcenie	56,8	2. Wykształcenie	54,2
3. Pracowitość	32,0	3. Właściwa po- stawa ideowo- -polityczna	40,6	3. Zdolności or- ganizatorskie	51,7
4. Właściwa po- stawa ideowo- -polityczna	28,8	4. Zdolności or- ganizatorskie	35,0	4. Wiedza zawodo- wa, fachowość	50,8
5. Lojalność wo- bec przełożo- nych	28,1	5. Pracowitość	32,9	5. Pracowitość	44,0

Podsumowując, możemy powiedzieć, że w świadomości badanych nie istnieje żaden uniwersalny zestaw cech decydujących o awansie bądź objęciu stanowiska kierowniczego. Cechy te zmieniają się bowiem lub zamieniają miejsca w kolejności występowania zarówno gdy konkretyzujemy je do pewnego szczebla władzy, jak również wtedy, gdy przykładamy je do konkretnej osoby, która stanowisko takie zajęła.

### C. Efekty polityki kadrowej

Analizując efekty kadrowe i ich zmianę w czasie posłużymy się: porównaniem obecnej polityki kadrowej z prowadzoną w latach siedemdziesiątych; porównaniem opinii na ten temat z badań prowadzonych dwa lata temu i obecnie; analizą skutków, jakie - zdaniem badanych - może w przyszłości generować obecna praktyka kadrowa.

1. W tabeli 10 przedstawiliśmy rozkład odpowiedzi na pytanie: "Czy dostrzega Pan/i/ różnice w polityce kadrowej obecnie i w latach siedemdziesiątych?"

Tabela 10. Ocena obecnej polityki kadrowej w porównaniu z prowadzoną w latach siedemdziesiątych

w procentach

Ocena	Grupy respondentów		
	A	B	C
Jest lepsza	16,9	36,4	52,4
Nie różni się	43,5	46,4	34,8
Jest gorsza	16,4	9,3	6,3
Nie wiem	23,1	7,9	6,5

Łatwo dostrzec, że "łaskawsi" w tej ocenie są ci, których obecnie prowadzona polityka kadrowa "wyróżniła" stanowiskiem, odmiennego natomiast zdania są ci, którzy nie sprawują funkcji kierowniczej.

2. Inny wymiar stanowi ocena tego, co w polityce kadrowej dzieje się obecnie. Blisko 3/4 respondentów w każdej z badanych grup uznało, że w kraju nie prowadzi się obecnie przemyślanej polityki kadrowej. Należy odnotować, że we wszystkich grupach nastąpił znaczny wzrost zwolenników takiej opinii /wśród szeregowych pracowników - blisko dwukrotnie/. Co ważniejsze, bardziej negatywny pogląd w tej sprawie prezentowali kierownicy. Warto także dodać, że co dziesiąty spośród naczelników gmin /prezydentów miast/ nie miał na ten temat wyrobionego zdania, co możemy odnotować jako pewne kuriozum - biorąc pod uwagę, iż właśnie oni powinni na podległym im terenie politykę tę kształtować. Zresztą kierownicy z przemysłu wykazywali podobny stopień niewiedzy /tab. 11/.

Tabela 11. Odpowiedzi na pytanie: "Czy, Pana/i/ zdaniem, w naszym kraju prowadzi się przemyślaną politykę kadrową?"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów					
	A		B		C	
	1986	1988	1986	1988	1986	1988
Tak	18,8	10,4	22,8	13,4	41,3	17,0
Nie	35,7	68,5	50,0	77,6	44,4	72,3
Nie wiem	45,5	20,3	27,2	7,9	14,3	10,1

Pewnego rodzaju ekstremalną oceną kadry kierowniczej był postulat odwołania pewnej jej części z dotychczas zajmowanych stanowisk. Badani odnosili oceny do sytuacji: w swoim zakładzie pracy, w urzędzie szczebla gminnego, miejskiego, we władzach wojewódzkich, we władzach centralnych. Najbardziej liberalni w tej ocenie byli naczelnicy gmin /prezydenci miast/ postulujący odwołanie średnio 15% kadry kierowniczej w swoim zakładzie i urzędzie szczebla gminnego, miejskiego. Liberalizm ten brał się prawdopodobnie stąd, iż w obu tych przypadkach chodziło właśnie o nich samych. Najbardziej radykalne zmiany w składzie kadry kierowniczej respondenci ze wszystkich grup postulowali odnośnie władz centralnych. I na tym właśnie szczeblu nastąpił największy spadek odsetka respondentów przekonanych, iż w ramach tej kadry nie są potrzebne żadne zmiany, mimo iż badanie było prowadzone już po reorganizacji władz tego szczebla /tab. 12/.

Tabela 12. Odsetek kadry kierowniczej kwalifikującej się do odwołania

w procentach

Propozycje wymiany kadr na poszczególnych szczeblach władzy	Średni procent kadry kwalifikującej się do odwołania według respondentów z grupy					
	A		B		C	
	1986	1988	1986	1988	1986	1988
W zakładzie pracy respondenta						
- pozostawić 100%	22,8	14,5	13,0	16,4	22,7	30,0
- odwołać co najmniej 50%	21,3	22,6	18,7	15,9	5,7	8,8
W urzędzie szczebla gminnego, miejskiego						
- pozostawić 100%	22,8	7,2	14,2	9,3	24,2	30,5
- odwołać co najmniej 50%	22,9	28,8	27,7	25,3	8,2	9,0
We władzach wojewódzkich						
- pozostawić 100%	22,5	5,7	13,7	7,3	27,4	12,3
- odwołać co najmniej 50%	26,8	34,7	29,9	27,5	6,2	8,2
We władzach centralnych						
- pozostawić 100%	22,0	5,5	14,5	5,0	29,9	14,3
- odwołać co najmniej 50%	33,8	43,8	31,9	36,7	8,8	17,1

3. W opisanej sytuacji również rokowania na przyszłość nie są korzystne. Badani wyrażali - co prawda - zróżnicowane opinie odnośnie wpływu prowadzonej polityki kadrowej na sytuację gospodarczą /tab. 13/, jak również zaangażowania się kadry kierowniczej przedsiębiorstw we wprowadzanie w życie zasad reformy gospodarczej /tab. 14/, ale nawet przy najkorzystniejszej interpretacji trudno byłoby je uznać za zadowalające. W grupach bezpośrednio produkcyjnych bowiem blisko 40% respondentów twierdzi, że obecna kadra pogarsza stan gospodarki, blisko zaś co dziesiąty z badanych wyraża przekonanie, iż hamuje ona wprowadzanie reformy gospodarczej.

Tabela 13. Ocena wpływu prowadzonej aktualnie polityki kadrowej na sytuację gospodarczą

w procentach

Ocena	Grupy respondentów		
	A	B	C
Wpływa na poprawę stanu gospodarki	22,3	30,3	47,3
Nie ma wpływu na stan gospodarki	34,7	30,9	33,0
Pogarsza stan gospodarki	42,1	38,5	19,0

Tabela 14. Ocena zaangażowania kadry kierowniczej przedsiębiorstw we wprowadzanie w życie zasad reformy gospodarczej

w procentach

Ocena	Grupy respondentów		
	A	B	C
Jest w większości za konsekwentnym wprowadzaniem w życie zasad reformy gospodarczej	28,1	38,2	40,8
W większości nie włącza się aktywnie w jej wprowadzanie, nie jest ani za, ani przeciw	56,4	30,9	52,1
W większości hamuje wprowadzanie reformy gospodarczej w życie	14,5	11,7	7,8

#### D. Zmiany w polityce kadrowej

Mówiąc o zmianach w istocie mamy na myśli to, co upowszechniło się w latach 1986-1988, jak np. konkursy na stanowiska kierownicze /właściwie tylko dyrektorskie/, jak również to, co już w 1986 roku było zapisane w dokumentach, obecnie zaś nabiera większego znaczenia, np. awansowanie młodych i dostępność stanowisk kierowniczych dla bezpartyjnych.

Konkursy. Przełamując pewną tradycję odnoszenia zasady konkursu jedynie do stanowiska dyrektora zakładu, poprosiliśmy respondentów, aby sami orzekli, które z podanych przez nas stanowisk powinny zostać objęte tą zasadą /tab. 15/.

Można stwierdzić, że: przynajmniej w odniesieniu do niektórych stanowisk - nie objętych dotychczas zasadą konkursu - większość respondentów jest za jej wprowadzeniem; kierownicy gospodarki uspołecznionej chętniej niż u "siebie" widzą konkursy na stanowiska w administracji państwowej, natomiast ich koledzy z administracji - zazwyczaj odwrotnie.

Bezpartyjni na stanowiskach kierowniczych. Zmiana czy też rozluźnienie pewnych zasad rządzących dotychczas polityką kadrową wcale nie wydają się proste. W świadomości społecznej utrwalił się już bowiem obraz, w którym organizacja partyjna współdecyduje przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych. Podobnie jak w przypadku konkursów - niektórzy respondenci postulowali, aby rekomendacją partyjną objąć te stanowiska, w przypadku których obecnie nie jest

Tabela 15. Odpowiedzi badanych na pytanie: "Które, Pana/i/ zdaniem, stanowiska powinny zostać objęte zasadą konkursów?"

Stanowisko pracy	w procentach		
	Tak	Nie	Nie wiem
Respondenci z grupy A			
Brygadzysta	18,7	76,3	5,0
Mistrz	22,7	71,7	6,2
Kierownik wydziału /działu/	37,1	55,7	7,1
Zastępca dyrektora przedsiębiorstwa	45,6	46,9	7,4
Dyrektor przedsiębiorstwa	83,8	11,2	4,8
Naczelnik miasta, gminy	69,6	20,6	9,8
Prezydent miasta	72,0	19,0	9,0
Dyrektor wydziału urzędu wojewódzkiego	58,7	29,0	12,2
Wojewoda	71,3	18,5	10,0
Respondenci z grupy B			
Brygadzysta	6,1	92,4	1,5
Mistrz	10,2	88,0	1,7
Kierownik wydziału /działu/	19,8	76,4	3,8
Zastępca dyrektora przedsiębiorstwa	40,2	55,7	4,1
Dyrektor przedsiębiorstwa	84,0	13,7	2,3
Naczelnik miasta, gminy	64,7	30,9	4,4
Prezydent miasta	67,3	29,4	3,2
Dyrektor wydziału urzędu wojewódzkiego	50,7	45,5	3,8
Wojewoda	63,3	32,7	3,8
Respondenci z grupy C			
Brygadzysta	9,2	89,6	1,2
Mistrz	13,7	85,1	1,2
Kierownik wydziału /działu/	22,6	74,4	3,0
Zastępca dyrektora przedsiębiorstwa	29,2	69,0	1,8
Dyrektor przedsiębiorstwa	87,2	11,0	1,8
Naczelnik miasta, gminy	46,7	47,6	5,7
Prezydent miasta	48,5	46,4	5,1
Dyrektor wydziału urzędu wojewódzkiego	26,5	70,5	3,0
Wojewoda	43,2	52,1	4,8

ona wymagana. Warto również zauważyć, że chętniej stosuje się ją na tych ścieżkach kariery, którymi samemu się nie podąża /tab. 16/.

Tabela 16. Opinie badanych dotyczące stanowisk wymagających rekomendacji partyjnej

w procentach

Stanowisko pracy	Grupy respondentów		
	A	B	C
Brygadzysta	1,7	2,9	9,2
Mistrz	2,3	4,4	13,7
Kierownik wydziału /działu/	5,5	11,1	22,6
Zastępca dyrektora przedsiębiorstwa	45,6	46,9	7,4
Dyrektor przedsiębiorstwa	11,0	20,1	29,2
Naczelnik miasta, gminy	31,0	43,7	87,2
Prezydent miasta	38,7	51,0	46,7
Dyrektor wydziału urzędu wojewódzkiego	35,3	42,6	26,5
Wojewoda	50,3	57,7	43,2

Młodzi na stanowiskach kierowniczych. Zdecydowana większość respondentów zadeklarowała się jako zwolennicy awansowania młodych /tab. 17/, jak również zaakceptowałyby przełożonego młodszego od siebie /tab. 18/.

Tabela 17. Odpowiedzi badanych na pytanie: "Czy Pan/i/ osobiście jest zwolennikiem czy przeciwnikiem awansowania młodych ludzi na stanowiska kierownicze?"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Zdecydowanie ich popieram	43,2	49,0	52,1
Raczej ich popieram	37,8	41,7	39,6
Raczej ich nie popieram	9,4	4,7	6,0
Zdecydowanie ich nie popieram	2,5	0,3	1,2
Nie mam zdania	7,0	4,4	1,2

Tabela 18. Odpowiedzi badanych na pytanie: "Czy Pan/i/ zaakceptował/a/by przełożonego młodszego od siebie?"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Tak	59,4	75,2	83,6
Nie	9,4	4,7	3,3
Jest mi to obojętne	26,1	17,5	12,8

W przypadku natomiast gdy zapytaliśmy badanych, czy chcieliby mieć przełożonego młodszego od siebie, zdecydowana większość odpowiedziała, że jest to jej obojętne /tab. 19/.

Tabela 19. Odpowiedzi badanych na pytanie: "Czy Pan/i/ chciał/a/by mieć przełożonego młodszego od siebie?"

w procentach

Odpowiedzi	Grupy respondentów		
	A	B	C
Tak	16,2	17,8	26,2
Nie	18,1	15,7	13,1
Jest mi to obojętne	60,3	64,1	59,5

Na tej podstawie możemy zaryzykować twierdzenie, że młody wiek nie jest zazwyczaj traktowany jako kryterium, które powinno być uwzględnione przy awansowaniu. Jeżeli jednak chcielibyśmy je za takie uznać, to możemy powiedzieć, że awansowanie młodych nadal jest w sferze deklaracji, czego dowodem może być choćby rozkład wieku w badanych grupach respondentów /tab. 20/.

Tabela 20. Rozkład wieku w badanych grupach respondentów

w procentach

Wiek	Grupy respondentów		
	A	B	C
18-25	18,4	0,3	0,0
26-33	25,6	8,7	3,3
34-41	27,7	38,0	30,1
42-49	13,9	25,5	35,2
50-57	10,1	21,4	26,3
58-65	3,8	5,8	4,5
65 i więcej lat	0,5	0,3	0,6

Podsumowując, możemy stwierdzić, że intencje badanych nie zawsze idą w parze z intencjami autorów wprowadzanych zmian. Z jednej strony bowiem respondenci chcieliby rozszerzyć zasadę konkursu na inne niż dotychczas stanowiska - idą zatem dalej niż sama koncepcja konkursu, z drugiej zaś proponują zwiększyć liczbę stanowisk objętych wymogiem rekomendacji, a tym samym jeszcze bardziej niż dotychczas ograniczyć awansowanie bezpartyjnych. Odnośnie awansu młodych wszystko wskazuje na to, iż problem ten jest zmartwieniem jedynie sterników polityki kadrowej - pozostaje zupełnie na marginesie zainteresowania badanych, mimo iż nadal młodych kierowników nie mamy zbyt wielu.

#### 4. Stanowisko pracy a ocena sytuacji kraju

Ujmując lapidarnie dotychczasowe rozważania można by stwierdzić, iż opinia o polityce kadrowej zależy głównie od miejsca zajmowanego w strukturze zatrudnienia. Chcąc przekonać się, czy prawidłowość dotycząca polityki kadrowej da się uogólnić także na inne sfery, poprosiliśmy badanych o ogólną ocenę sytuacji politycznej i gospodarczej, jak również możliwości zmian w tych dziedzinach. Okazało się, że także w tym przypadku stanowisko odgrywało niebagatelną rolę, najlepiej bowiem oceniali sytuację polityczną i gospodarczą kierownicy administracji państwowej, którzy za stan zarówno jednej, jak i drugiej /przynajmniej na swoim terenie/ powinni czuć się odpowiedzialni. Analogicznie sytuację gospodarczą lepiej oceniali kierownicy uspołecznionych zakładów niż ich pracownicy /tab. 21/.

Podobnie przedstawiała się także kwestia oceny możliwości polepszenia bądź pogorszenia się sytuacji w obu tych dziedzinach w ciągu dwóch najbliższych lat /tab. 22/.

Prawidłowość zatem, iż oceny są uzależnione od zajmowanego w strukturze zawodowej miejsca dotyczy nie tylko polityki kadrowej, lecz również wszelkich innych ocen tego typu.

Tabela 21. Ocena sytuacji politycznej i gospodarczej

w procentach

Ocena	Grupy respondentów		
	A	B	C
Sytuacja polityczna:			
- bardzo dobra, dobra	6,7	7,3	12,8
- raczej dobra	16,6	24,2	32,1
- ani dobra, ani zła	41,2	35,0	30,1
- raczej zła	16,6	18,7	15,2
- zła, bardzo zła	12,9	12,5	8,4
	23,3	31,5	44,9
	29,5	31,2	23,6
Sytuacja gospodarcza:			
- bardzo dobra, dobra	0,8	0,3	0,6
- raczej dobra	1,9	2,9	7,1
- ani dobra, ani zła	16,3	12,5	25,0
- raczej zła	28,8	29,7	38,4
- zła, bardzo zła	50,0	53,5	27,9
	2,7	3,2	7,7
	78,8	83,2	66,3

Tabela 22. Prognoza zmian sytuacji politycznej i gospodarczej kraju  
w ciągu najbliższych dwóch lat

w procentach

Prognozy	Grupy respondentów		
	A	B	C
Sytuacja polityczna:			
- zdecydowanie się poprawi, raczej się poprawi	17,4	21,7	47,2
- pozostanie bez zmian	55,0	53,1	41,1
- raczej się pogorszy, zdecydowanie się pogorszy	15,4	18,4	8,9
Sytuacja gospodarcza:			
- zdecydowanie się poprawi, raczej się poprawi	16,7	21,2	47,5
- pozostanie bez zmian	28,3	26,8	25,0
- raczej się pogorszy, zdecydowanie się pogorszy	43,2	44,0	21,7

## ANEKS

### Społeczno-demograficzna charakterystyka respondentów

Badanie pod hasłem "Praca - stanowisko - płaca" zrealizowano na trzech próbach: ogólnopolskiej losowej pracowników gospodarki uspołecznionej /N=996/, losowej naczelników gmin i prezydentów miast /N=336/ oraz nadreprezentacji kierowników gospodarki uspołecznionej /N=345/.

W próbie pracowników gospodarki uspołecznionej było 56,4% mężczyzn, 27,5% mieszkańców wsi. Do PZPR należało 13,6%, do ZSL - 1,8%, a do SD - 1,4% badanych. Członkami związków zawodowych było 45,1%, organizacji młodzieżowych - 10,5%. Przed wprowadzeniem stanu wojennego 35,9% respondentów tej próby należało do NSZZ "Solidarność", 21,8% - do innych związków zawodowych. Wykształcenie podstawowe miało 19,4% badanych, zasadnicze zawodowe - 29,8%, niepełne średnie - 6,8%. Szkołę średnią ukończyło 25,7% ankietowanych, pomaturalną - 5,6%. Pełne wyższe studia posiadało 10,2%, niepełne - 2,3% respondentów. Większość badanych w tej próbie określiła się jako wierzący i praktykujący - 79,3% - bądź jako wierzący, ale niepraktykujący - 14,1%. Jako złe oceniło swoje warunki mieszkaniowe 26,5% respondentów, warunki materialne - 33,1%. Przeciętne miesięczne dochody w tej grupie wynosiły 30 014 zł, a przeciętny dochód na 1 osobę - 18 094 zł.

Próba naczelników i prezydentów miast charakteryzuje się zdecydowaną przewagą mężczyzn - 90,5%, osób z wyższym wykształceniem - 76,5% oraz członków partii i stronnictw politycznych: do PZPR należało 83,6%, do ZSL - 13,4%, a do SD - 0,6% respondentów. Spośród innych organizacji społeczno-politycznych najwięcej było działaczy PRON - 89,6%. Przed wprowadzeniem stanu wojennego do NSZZ "Solidarność" należało 3% badanych. Jako wierzący i praktykujący określiło się 28,5% ankietowanych, jako wierzący, ale niepraktykujący - 36%, niewierzących było 34,2%. Prawie połowa respondentów /47,6%/ mieszkała na wsi. Warunki mieszkaniowe tylko 7,5% badanych oceniło jako złe, tak samo określiło swoje warunki materialne 12,2%. Przeciętne miesięczne dochody w tej grupie wynosiły 42 265 zł, natomiast średni miesięczny dochód na 1 osobę - 19 382 zł.

Nadreprezentacja kierowników gospodarki uspołecznionej charakteryzuje się przewagą mężczyzn - 71,7%, osób z wykształceniem wyższym - 70,6% bądź średnim zawodowym - 19%. Ponad połowa respondentów tej próby należała do PZPR /58,3%/, 64,1% było członkami związków zawodowych, 19,5% - działaczami PRON. Przed wprowadzeniem stanu wojennego 35,9% badanych należało do NSZZ "Solidarność", 48,4% - do innych związków zawodowych. Jako wierzący i praktykujący określiło się 50,8%, jako wierzący, ale niepraktykujący - 26,5%, zdecydowana większość respondentów to mieszkańcy miast - 96,2%. Warunki mieszkaniowe 10,5% określiło jako złe, tak samo oceniło warunki materialne 15,7% badanych. Przeciętne miesięczne dochody w tej grupie wynosiły 43 522 zł, natomiast średni miesięczny dochód na 1 osobę - 22 994 zł.

x

x

x

Przedstawione wyniki badania prowadzą do wniosku, że obecna politykę kadrową nadal postrzega się jako nie lepszą od realizowanej w latach siedemdziesiątych. Niejasne i nie w pełni akceptowane są zasady obsadzania stanowisk kierowniczych. Mimo postulowanej liberalizacji zasad awansowania /zwłaszcza ludzi młodych i bezpartyjnych/, w praktyce nie nastąpiły w tym zakresie istotne zmiany.

Niekorzystne cechy przypisywane polityce kadrowej w powiązaniu z wyraźnym zmniejszeniem atrakcyjności przeważającej części stanowisk kierowniczych wskazują na utrwalenie się w opinii badanych przekonania o negatywnej selekcji kadr kierowniczych.