



Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. ŻURAWIA 4 skr. pt. 24

00-955 WARSZAWA 15

SEKRETARIAT: 28-37-04; 29-35-09
ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41

Telefon dyżurny: 21-34-34
Telex: 816-436

BS/100/3/88

OPINIE PRACOWNIKÓW O POLITYCE KADROWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

Kwiecień 1988 r.

Jednym z najważniejszych czynników wpływających na działalność przedsiębiorstw oraz realizację założeń II etapu reformy jest polityka kadrowa. Jak ją postrzegają pracownicy przemysłu i jakie wobec niej formułują uwagi, postulaty, opinie staramy się przedstawić na podstawie wyników badań zrealizowanych przez CBOS w latach 1985-1987¹.

1. Czy awansują najlepsi?

Porównując wyniki badań z kwietnia '85 i grudnia '86 stwierdzamy niepokojące zjawisko - zmniejszył się znacznie odsetek pozytywnych opinii pracowników o decyzjach kadrowych w przedsiębiorstwach, wzrósł natomiast odsetek opinii negatywnych /tab.1/. Wśród robotników na przykład na pytanie o to, czy decyzje kadrowe zapewniają awans na stanowiska kierownicze najlepszym przewaga odpowiedzi twierdzących nad przeczącymi zmalała z 31,7 do 12,6% /o 19%/. Jeszcze bardziej zmieniły się opinie o odwoływaniu osób niekompetentnych ze stanowisk kierowniczych. O ile w 1985 roku większość robotników uważała, że decyzje kadrowe dają taką gwarancję /przewaga odpowiedzi pozytywnych - 20%/, o tyle w roku 1986 większość twierdziła odwrotnie /przewaga negatywnych - 36,7%/ - tabela 2.

Tabela 1

Odpowiedzi badanych na pytanie: "Czy decyzje kadrowe podejmowane przez kierownictwo gwarantują awansowanie najlepszych pracowników na stanowiska kierownicze?"	w procentach			
	Robotnicy		Kierownicy	
	IV '85	XII '86	IV '85	XII '86
Tak	59,7	45,6	79,5	69,1
Nie	28,0	33,0	14,8	22,4
Trudno powiedzieć	11,7	20,4	4,8	8,4

¹ Wśród załóg dużych przedsiębiorstw przemysłowych: "Moja praca, mój zakład pracy" - IV '85, "Opinie o gospodarce" - XII '86, "Opinie o samorządzie pracowniczym" - X '87 oraz wśród dyrektorów przedsiębiorstw i przewodniczących rad pracowniczych - "Rola samorządu pracowniczego w przedsiębiorstwie" - IX '87.

Tabela 2

Odpowiedzi badanych na pytanie: "Czy decyzje kadrowe podejmowane przez kierownictwo gwarantują odwoływanie osób niekompetentnych ze stanowisk kierowniczych?"	w procentach			
	Robotnicy		Kierownicy	
	IV '85	XII '86	IV '85	XII '86
Tak	52,3	18,9	67,7	42,1
Nie	32,3	55,6	22,9	45,8
Trudno powiedzieć	14,9	24,4	9,4	12,1

Co istotne, podobna tendencja dotyczy opinii kierowników. W roku 1985 większość kierowników twierdziła, że osoby niekompetentne są odwoływane ze swoich stanowisk. Ocen pozytywnych było o 45% więcej niż negatywnych. W końcu roku 1986 zaczęły przeważać opinie negatywne. Jest to warte podkreślenia z tego względu, że na ogół kierownicy częściej niż robotnicy pozytywnie oceniają kryteria awansowania /tab.3 i 4/. Na pierwszym

Tabela 3

Kryteria oceny	w procentach		
	Opinie robotników		
	tak	nie	trudno powiedzieć
Odpowiedzi badanych na pytanie: Czy przy awansowaniu pracowników na stanowiska mistrzów kierowników w Pana/i/ wydziale /zakładzie/ bierze się pod uwagę:			
- wydajność pracy	72,2	18,0	9,7
- jakość pracy	79,3	13,5	7,2
- fachowość	84,3	10,6	5,1
- chęć wykonywania dodatkowych zadań produkcyjnych	67,4	20,1	12,5
- przynależność do organizacji partyjnej	55,5	30,2	14,3
- przynależność do związku zawodowego	50,7	35,5	13,9
- dobrą współpracę z przełożonymi	85,5	8,4	6,1
- dobre stosunki z kolegami	73,9	19,6	6,5
- staż pracy w tym przedsiębiorstwie	79,6	16,0	4,3
- talenty organizatorskie	73,0	15,8	11,1
- wykształcenie /ukończone kursy itp./	84,4	11,0	4,6
- znajomości, układy itp.	48,1	35,0	16,7

Tabela 4

Kryteria oceny	Opinie kierowników		
	tak	nie	trudno powiedzieć
Odpowiedzi badanych na pytanie: "Czy przy awansowaniu pracowników na stanowiska mistrzów, kierowników w Pana/i/ wydziale /zakładzie/ bierze się pod uwagę":			
- wydajność pracy	74,8	20,6	4,6
- jakość pracy	88,7	9,6	1,7
- fachowość	89,3	10,1	0,6
- chęć wykonywania dodatkowych zadań produkcyjnych	70,8	22,4	5,7
- przynależność do organizacji partyjnej	52,6	43,6	3,8
- przynależność do związku zawodowego	45,0	51,2	3,8
- dobrą współpracę z przełożonymi	87,8	9,9	2,3
- dobre stosunki z kolegami	75,9	19,8	4,4
- staż pracy w tym przedsiębiorstwie	69,0	29,9	1,2
- talenty organizatorskie	91,6	7,2	1,2
- wykształcenie /ukończone kursy itp./	88,3	10,5	1,2
- znajomości, układy itp.	28,4	61,7	9,9

miejscu, ich zdaniem, bierze się pod uwagę talenty organizatorskie, fachowość, jakość pracy i wykształcenie kandydata. Robotnicy wymieniają talenty organizatorskie dopiero na siódmym miejscu. Według nich najbardziej liczą się: dobra współpraca z przełożonymi, wykształcenie, fachowość i staż pracy w danym przedsiębiorstwie.

W badaniu z 1986 roku respondenci określali w odpowiedzi na pytanie otwarte te cechy, które powinny być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kadrowych /tab.5/.

I robotnicy, i kierownicy najczęściej wymieniali fachowość, znajomość zawodu i problemów z nim związanych. Większość zwracała uwagę na formalne wykształcenie, wiedzę ogólną i znajomość przepisów. Ponad połowa - na umiejętność zorganizowania

Tabela 5

Postulowane kryteria awansowania na stanowiska mistrzów i kierowników	w procentach	
	Kierownicy	Robotnicy
Fachowość /znajomość zawodu, maszyn, problemów, jakość pracy/	85,3	83,9
Wykształcenie /kwalifikacje, wiedza ogólna, znajomość przepisów/	54,0	61,5
Talenty organizatorskie /umiejętność zorganizowania pracy, egzekwowania poleceń, szybkiego podejmowania decyzji, inicjatywa/	82,4	58,7
Staż pracy w danym przedsiębiorstwie /dotychczasowe osiągnięcia/	35,3	48,2
Podejście do pracownika /poczucie odpowiedzialności za pracę i ludzi, dbałość o pracowników/	48,8	44,7
Sumienność /zdyscyplinowanie, zamiłowanie do pracy, wzorowe jej wykonywanie/	29,2	27,6
Postawa etyczna /kultura osobista, umiejętność obiektywnej oceny podwładnych, uczciwość, autorytet osobisty/	15,9	23,6
Koleżeństwo	10,1	23,0
Współpraca z przełożonymi /ich akceptacja/	15,1	11,7
Przynależność do partii	2,9	4,1
Działalność społeczna	8,3	3,0
Przynależność do związku zawodowego	0,9	1,5

pracy, podejmowania decyzji, egzekwowania poleceń i inicjatywę. Za ważne w dalszej kolejności uznano także: staż pracy w danym przedsiębiorstwie, podejście do pracowników, poczucie odpowiedzialności za pracę i ludzi. Niewielki odsetek respondentów w każdej z ankietowanych grup wymienił przynależność do partii lub związku zawodowego jako kryterium, które należy uwzględnić przy awansowaniu.

Rozbieżność między postulowanymi a postrzeganymi w praktyce kryteriami doboru kadry kierowniczej dotyczy przede wszystkim formalnej przynależności do organizacji społeczno-politycznych i stosunków kandydatów z przełożonymi. Głównym problemem polityki kadrowej, w opinii respondentów, jest zbyt rzadkie odwoływanie niekompetentnych osób.

2. Kto wpływa na decyzje kadrowe?

W hierarchii wpływu na powoływanie i odwoływanie dyrektora przedsiębiorstwa na pierwszym miejscu postrzegano komitet wojewódzki PZPR. W badaniu z października '87 ponad połowa robotników i 2/3 kierowników oceniła ten wpływ jako duży lub decydujący /tab.6/. Robotnicy wymieniali na drugim miejscu zakładową organizację partyjną /przy znacznej jednak przewadze komitetu wojewódzkiego/. Kierownicy zaś ministerstwo branżowe /na niemal równorzędnej pozycji/. W opinii obu badanych grup wyraźnie silniejszy jest wpływ instancji zewnętrznych niż organów wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Tabela 6

w procentach

Organy decyzyjne i organizacje	Wpływ jest:			
	mały lub żaden	średni	duży lub wyłączny	trudno powiedzieć
Robotnicy				
Ministerstwo branżowe	16,2	14,6	26,6	13,0
Komitet wojewódzki /miejski itp./ PZPR	15,1	20,2	53,6	11,1
Samorząd /rada pracownicza/	30,9	27,8	31,0	10,1
Zakładowa organizacja PZPR	24,0	28,3	35,4	10,4
Organizacja związkowa w przedsiębiorstwie	40,2	27,6	20,7	11,5
Kierownicy				
Ministerstwo branżowe	17,1	12,9	64,6	5,4
Komitet wojewódzki /miejski itp./ PZPR	8,9	21,7	66,6	2,8
Samorząd /rada pracownicza/	34,2	23,8	39,1	2,8
Zakładowa organizacja PZPR	33,1	32,4	32,7	1,8
Organizacja związkowa w przedsiębiorstwie	61,2	24,2	10,0	4,6

Zdania na temat roli rady pracowniczej przy powoływaniu dyrektora są podzielone. Około jednej trzeciej respondentów w każdej z grup określa ją jako znaczną, lecz jednocześnie podobna część uważa, że jest ona niewielka. W opinii samych dyrektorów i przewodniczących rad pracowniczych w niespełna jednej trzeciej przedsiębiorstw, w których w badanym okresie miało miejsce powołanie nowego dyrektora, rada pracownicza odegrała aktywną rolę, w około połowie nie brała udziału, w pozostałych przypadkach zaakceptowała decyzje zewnętrzne.

Zdaniem większości robotników /67%/ i kierowników /90%/ ministerstwo nie wpływa na powoływanie i odwoływanie kierowników wydziału. Część respondentów uważa natomiast, że takie oddziaływanie występuje /tab.7/. Według zdecydowanej większości pracowników w sprawach kadrowych decyduje dyrektor. Jego głównym partnerem jest zakładowa organizacja partyjna. Radzie pracowniczej i organizacji związkowej przypisuje się niewielką rolę.

Tabela 7

w procentach

Organy decyzyjne i organizacje	Wpływ jest:			
	mały lub żaden	średni	duży lub wyłączny	trudno powiedzieć
Robotnicy				
Dyrektor przedsiębiorstwa	2,2	6,8	88,5	2,6
Rada pracownicza	22,5	33,9	37,7	5,9
Zakładowa organizacja PZPR	17,8	30,9	44,8	6,5
Organizacja związkowa w przedsiębiorstwie	32,9	36,6	23,5	7,1
Ministerstwo branżowe	67,4	8,9	11,6	12,2
Kierownicy				
Dyrektor przedsiębiorstwa	1,8	2,8	94,3	1,1
Rada pracownicza	39,1	29,2	30,2	1,4
Zakładowa organizacja PZPR	17,4	26,0	55,2	1,4
Organizacja związkowa w przedsiębiorstwie	54,6	28,6	13,9	2,9
Ministerstwo branżowe	89,6	3,9	2,9	3,6

Na temat udziału rady pracowniczej w polityce kadrowej wypowiadali się dyrektorzy i przewodniczący rad z przedsiębiorstw zatrudniających powyżej pięciuset osób. Około 10% dyrektorów i 8% przewodniczących stwierdziło, że opiniując kandydatów na stanowiska kierownicze średniego i niższego szczebla rada pracownicza podjęła uchwałę zgodnie z własnym projektem lub wniosła zmiany do projektu dyrektora. Zdaniem około jednej trzeciej respondentów z obu grup rada zaakceptowała propozycję dyrektora, pozostali stwierdzili, że sprawy te rozpatrzono bez udziału rady lub że w ostatnim roku nie wystąpiły w przedsiębiorstwie. Opiniowanie kandydatów na stanowiska kierownicze nie jest zatem domeną zdecydowanej większości rad.

Wpływ na politykę kadrową można również oceniać poprzez udział w ustalaniu zasad awansowania. Zdaniem dyrektorów i przewodniczących w około 12% przedsiębiorstw rada pracownicza brała czynny udział w podejmowaniu tego typu decyzji. Pozostałe rady albo zaakceptowały propozycję dyrektora albo nie uczestniczyły w ustalaniu zasad awansowania. W podobnym stopniu rady zaznaczyły swoją aktywność przy powoływaniu zastępców dyrektora.

Przedstawione wyniki badań prowadzą do wniosku, że największy wpływ na powoływanie dyrektora ma komitet wojewódzki PZPR lub odpowiednio innego szczebla, następnie ministerstwo, zdaniem kierowników jednostek produkcyjnych i zakładowa organizacja partyjna według robotników. W obsadzaniu stanowisk kierowniczych średniego szczebla decydujący głos ma dyrektor przedsiębiorstwa i organizacja partyjna. Orientacyjnie w około jednej dziesiątej przedsiębiorstw zatrudniających powyżej pięciuset osób rada pracownicza aktywnie uczestniczy w polityce kadrowej.

3. Postulaty załóg

Analogicznie do pytań o to, kto ma wpływ na powoływanie dyrektora i obsadzanie stanowisk kierowniczych niższego szczebla w badaniu z jesieni '87 pytało o to, kto powinien wpływać na te decyzje.

Tak robotnicy, w tym również ci, którzy pełnią funkcje w organach samorządowych, są aktywistami partyjnymi czy związkowymi, jak i kierownicy wydziałów postulowali znaczne zwiększenie udziału rady pracowniczej w decyzjach kadrowych. Większość załogi, około 4/5 /tab.8/, jest zdania, że rada pracownicza powinna mieć duży lub wyłączny wpływ na powoływanie i odwoływanie dyrektora przedsiębiorstwa. Najczęściej mówią o tym działacze związkowi /89,8%/ i partyjni /86,7%/. Respondenci, którzy uważają, że wpływ rady powinien być mały lub żaden stanowią około 5% w każdej z grup. Dane te stawiają radę pracowniczą na pierwszym miejscu w postulowanej hierarchii wpływu. Jednocześnie wśród pięciu organów będących przedmiotem oceny respondentów rada pracownicza jest jedynym, co do którego nie było istotnych rozbieżności zdań.

Tabela 8

w procentach

Organy decyzyjne i organizacje	Wpływ powinien być:			
	mały lub żaden	średni	duży lub wyłączny	trudno powiedzieć
Robotnicy				
Ministerstwo branżowe	41,6	17,9	35,1	5,3
Komitet wojewódzki /miejski itp./ PZPR	47,7	23,4	23,7	5,2
Samorząd /rada pracownicza/	4,7	14,1	77,1	4,2
Zakładowa organizacja PZPR	25,0	30,1	40,3	4,5
Organizacja związkowa w przedsiębiorstwie	18,5	27,7	48,7	5,1
Kierownicy				
Ministerstwo branżowe	51,0	21,4	25,7	1,8
Komitet wojewódzki /miejski itp./ PZPR	49,8	29,2	20,6	0,4
Samorząd /rada pracownicza/	5,4	10,7	83,2	0,7
Zakładowa organizacja PZPR	27,0	33,5	39,2	0,4
Organizacja związkowa w przedsiębiorstwie	35,2	32,4	31,3	1,1

Opinie na temat postulowanej roli zakładowej organizacji partyjnej w obsadzaniu stanowiska dyrektora są zróżnicowane. Działacze partyjni i związkowi najczęściej /około 70%/ są zdania, że udział tej organizacji powinien być duży. Spośród działaczy samorządowych, ogółu robotników i kierowników wydziału pogląd ten podziela około 40% respondentów, około jednej czwartej zaś uważa, że mały lub żaden.

Co ciekawe, około połowy robotników chętnie widziałoby znaczną rolę związku zawodowego przy powoływaniu dyrektora. Nie podzielają tego zdania kierownicy.

Nieco inny obraz wyłania się z postulatów dotyczących obsadzania stanowisk kierowniczych średniego szczebla. Wprawdzie podobnie jak poprzednio postulowana rola rady pracowniczej najbardziej odbiega od istniejącej /powinna mieć największe znaczenie spośród partnerów decyzyjnych dyrektora/, ale pozycja samego dyrektora jest na tyle silna, że pozwala mu zachować prymat. Zdaniem 86% robotników dyrektor powinien decydować o powoływaniu i odwoływaniu kadry kierowniczej średniego szczebla przy współudziale rady pracowniczej - co postuluje 70% tej grupy /tab. 9/. Aktywiści partyjni również na pierwszych dwóch miejscach w hierarchii wpływu chcieliby widzieć dyrektora /85%/ i radę pracowniczą /75%. Jednak w tym gronie jest więcej zwolenników dużego wpływu organizacji partyjnej /64%/ i związkowej /55%/ niż wśród ogółu robotników.

Wszystkie omawiane grupy respondentów są zgodne co do tego, że o obsadzaniu stanowisk kierowniczych średniego szczebla powinien decydować dyrektor w porozumieniu z radą pracowniczą. Z kolei rada pracownicza powinna mieć decydujący głos przy obsadzaniu stanowiska dyrektora. W opinii załóg, w tym kierowników wydziałów i robotników - działaczy, polityka kadrowa przedsiębiorstwa powinna więc znajdować się w gestii organów uprawnionych ustawą do jej prowadzenia. Poglądy te są zbieżne z kierunkiem zmian wprowadzanych w ramach reformy. Polityka kadrowa stanowi więc pole, na którym spotykają się intencje reformatorów z intencjami załóg.

Tabela 9

w procentach

Organy decyzyjne i organizacje	Wpływ powinien być:			
	mały lub żaden	średni	duży lub wyłączny	trudno powiedzieć
Robotnicy				
Dyrektor przedsiębiorstwa	3,1	9,3	86,2	1,4
Rada pracownicza	7,6	19,7	69,9	2,8
Zakładowa organizacja PZPR	32,9	31,3	32,4	3,4
Organizacja związkowa w przedsiębiorstwie	25,4	30,1	41,5	2,8
Ministerstwo branżowe	79,4	8,6	6,0	6,0
Kierownicy				
Dyrektor przedsiębiorstwa	4,9	9,8	65,2	0,0
Rada pracownicza	6,5	13,1	75,4	4,9
Zakładowa organizacja PZPR	19,7	16,4	63,9	0,0
Organizacja związkowa w przedsiębiorstwie	20,0	25,0	55,0	0,0
Ministerstwo branżowe	83,6	6,6	6,6	3,3

Dla utworzenia w przedsiębiorstwach grup nacisku proreformatorskiego oprócz intencji potrzebne jest odpowiednie instytucjonalne rozwiązanie, zdolne wykorzystać poparcie załóg dla zasady fachowości w doborze kadry kierowniczej. Wyniki badań sugerują, że instytucją proreformatorską, najszerzej akceptowaną wśród załogi może stać się samorządność pracownicza. We wszystkich ankietowanych grupach - włącznie z robotniczymi działaczami partyjnymi i związkowymi - rada pracownicza ma najwięcej zwolenników jako organ, który powinien decydować o obsadzaniu stanowiska dyrektora. Nie kłóci się to, co trzeba wyraźnie podkreślić, z silną pozycją samego dyrektora. Zdecydowana większość pracowników przyznaje mu prymat w pozostałych decyzjach kadrowych w przedsiębiorstwie, z radą pracowniczą w roli głównego doradcy.