

AP/102/4/88

Kwiecień 1988 r.

Dział Analiz Prasowych

PRASA O POLITYCE KADROWEJ

Polityka kadrowa należała dotychczas do tej sfery zarządzania, na którą wpływ mogli mieć tylko nieliczni, a publiczne dyskusje na ten temat były rzadkością¹. Ostatnio jednak zaszły istotne zmiany pod tym względem. Hasło "polityka kadrowa" coraz częściej pojawia się w publikowanych na łamach prasy wystąpieniach i dokumentach oficjalnych. Powtarza się w nich wciąż jeden motyw, że władze nie zamierzają dłużej tolerować przedsiębiorstw i instytucji pracujących według starych, skompromitowanych reguł i utrzymywać anachronicznego stylu kierowania, że nie wahają się przed wprowadzeniem innowacji burzących stary porządek i "błogi spokój". Mogłoby się wydawać, że nastał już "czas dyrektorów", którzy wyłonieni jako najlepsi drogą konkursu, promowani przez różnego rodzaju centra doskonalenia kadr i wreszcie odpowiednio do swej pracy i jej wysokiej rangi wynagradzani, zrewolucjonizują funkcjonowanie instytucji i całej polskiej gospodarki².

Za podstawowy warunek powodzenia obecnych reform gospodarczych i politycznych uznaje się powszechnie odpowiedni dobór kadr. Jest więc rzeczą paradoksalną, że w "Programie realizacyjnym II etapu reformy gospodarczej" kwestia ta przemknęła właściwie nie zauważona. Tym większe zainteresowanie towarzyszy przygotowaniom do najbliższego Plenum Komitetu Centralnego PZPR, na którym, jak się oczekuje, mają zapaść istotne decyzje w sprawie kształtu polityki kadrowej.

¹ *Polityka kadrowa*. CBOS marzec 1986.

² Zarządzanie, nr 1,2/88.

Przedmiotem niniejszej analizy są publikacje na temat polityki kadrowej ukazujące się w prasie w 1987 roku i pierwszych miesiącach roku bieżącego. Należy podkreślić fakt, że wprawdzie przez cały analizowany okres problematyka ta przebiegała się na łamach prasy, jednakże od czasu ogłoszenia tematyki najbliższego posiedzenia plenarnego KC ilość publikacji poświęconych kadrom wyraźnie wzrosła. Niektóre dzienniki centralne i terenowe³ uznały nawet tę kwestię za najważniejszą, zainicjowały więc dyskusje, w których obok działaczy społecznych i politycznych oraz dziennikarzy, wypowiedzieli się sami czytelnicy.

Stosunkowo mniej materiałów dotyczących polityki kadrowej zamieszczały tygodniki o profilu ogólnospołecznym i czasopisma społeczno-ekonomiczne. Na ich łamach⁴ wypowiedzieli się zarówno publicyści specjalizujący się w tych zagadnieniach, jak też politycy i naukowcy. Prasa katolicka, jak dotychczas, jedynie sporadycznie zamieszczała teksty sygnalizujące przejawy niewłaściwej polityki kadrowej w konkretnych instytucjach.

Forma wypowiedzi jest różnorodna: od oficjalnych wystąpień osobistości życia politycznego i wywiadów z nimi do reportaży, artykułów interwencyjnych, esejów, felietonów i listów czytelników.

Charakteryzując zebrany materiał, należy podkreślić, że w większości publikacji przeważa głęboko umotywowane, krytyczne podejście do prowadzonej przez władze polityki kadrowej, a ostro zarysowane problemy są dostrzegane w bogatym kontekście uwikłań ideologiczno-politycznych. Dotyczy to zwłaszcza tych artykułów, w których rozważa się kwestie systemu sprawowania władzy w państwie socjalistycznym, sposobu sterowania gospodarką, czy też stosunku do własności środków produkcji, w których problematyka kadr, jeżeli nie wprost, to przynajmniej w podtekście, również jest obecna.

³ Lista analizowanych w CBOS tytułów jest stała. Obejmuje 7 dzienników centralnych i 17 terenowych.

⁴ M.in.: "Polityka", nr 41, 42, 44/87; 1, 3/88; "Przegląd Tygodniowy", nr 6, 8, 10, 11/88; "Kultura", nr 3, 10/88; "Rzeczywistość", nr 12/88; "Prawo i Życie", nr 11/88; "Odrodzenie", nr 1, 12/83; "Sprawy i Ludzie", nr 49/87; 11/88; "Veto", nr 12/88; "Życie Gospodarcze", nr 11/88; "Zarządzanie", nr 1, 2/88; "Ład", nr 3/88.

W analizowanym materiale prasowym można wyodrębnić trzy grupy wypowiedzi:

- próbujące podsumować politykę kadrową w okresie istnienia Polski Ludowej i ułożyć swoisty katalog problemów, z którymi jak dotychczas władze nie mogły się uporać;
- charakteryzujące aktualne trendy w polityce kadrowej;
- zawierające postulaty oraz koncepcje ogólne.

Zdaniem publicystów specjalizujących się w problematyce gospodarczej, polska polityka kadrowa jest anachroniczna, a przyjęty przez nią model - nader upolityczniony i mający stałą tendencję do centralizacji⁵. Przyczyny takiego stanu rzeczy upatruje się przede wszystkim w istniejącym systemie społeczno-gospodarczym, który raz ukształtowany w specyficznych warunkach historycznych, nie był już potem poddawany zasadniczym reformom, dostosowanym do zachodzących w świecie przemian. W okresie stalinowskim, jak twierdzą, "...nadwornni ideolodzy wybrali z bogatej spuścizny światowej myśli lewicowej te elementy, które usprawiedliwiały bieżącą praktykę polityczną, całkowicie odrzucając tezy im niewygodne, takie chociażby, jak dezyderaty powszechnej demokracji czy też wysokiej wydajności gospodarczej opartej na racjonalnych mechanizmach działania"⁶.

Tak ukształtowany model społeczno-gospodarczy miał zatem wyraźnie określone podstawy ideologiczne, co pozwalało jego apologetom na zwalczanie nawet "nieśmiałych" prób reformatorskich podejmowanych w Jugosławii, w Polsce czy na Węgrzech. W opinii publicystów, wynikiem arbitralnego odrzucania różnych koncepcji jako "nie pasujących" do systemu jest funkcjonowanie przystosowanej do potrzeb konserwatystów i oportunistów specyficznej "ideologii stosunków socjalistycznych". Na niej opierała się polityka władz, premijująca u rzządzających spryt i wyrachowanie, niezbędne przy uzurpowaniu sobie prawa do arbitralnego decydowania o losach rzządzonych, którym z kolei nie dawano większych możliwości do zaspokojenia ich

⁵ "Przegląd Tygodniowy", nr 8/88.

⁶ "Przegląd Tygodniowy", nr 10/88; "Trybuna Opolska", 17.03.88.

aspiracji, lecz próbowano ukontentować trwałą gwarancją socjalnego minimum. Uprawiana polityka kadrowa sprowadzała się, zdaniem prasy, do "gabinetowego podejmowania decyzji kadrowych", "karuzeli stanowisk", "instytucji haków w życiorysie" i "otwierania ochronnego parasola nad sprawdzonymi politycznie nieudacznikami"⁷.

Głównym wątkiem dyskusji i polemik prasowych jest sposób wyłaniania odpowiednich ludzi na stanowiska kierownicze. Zdaniem publicystów, już pod koniec lat pięćdziesiątych zdawano sobie w Polsce sprawę z tego, że dobry dyrektor powinien być tak przygotowany, aby sprostać wymaganiom, jakie narzuca era postępu naukowo-technicznego. Obsadzani w tym czasie na liczących się stanowiskach "aktywiści" często wymaganiom tym nie mogli podołać. Znalezione więc rozwiązanie połowiczne, tzn. jako nadrzędne przy wyłanianiu kandydatów postawiono kryterium polityczne, zmuszając jednocześnie tych "aktywistów" do udziału w kursach doskonalących z zakresu organizacji i zarządzania. Posunięcie to ocenia się jako swoistą "rewolucję edukacyjną", prowadzoną na nie spotykaną dotąd w świecie skalę⁸.

Z drugiej strony, wszakże, jak twierdzą specjaliści, właśnie w latach siedemdziesiątych utrwalił się niekorzystny model zarządzania gospodarką oparty przede wszystkim na wydawaniu aktów administracyjnych. U dyrektorów ceniono skrupulatność w wykonywaniu odgórnych zarządzeń /tzw. syndrom BMW - Bierny, Mierny, ale Wierny/⁹, a nie twórcze, samodzielne podejmowanie decyzji. Również z tego okresu wywodzi się tendencja do kamuflowania prawdziwych celów polityki kadrowej, do epatowania społeczeństwa takimi hasłami, jak np. "stawiać na młodych" czy "więcej kobiet na kierownicze stanowiska". Hasła te sugerowały, że chodziło o ustalenie optymalnego "klucza", zgodnego z powszechnym odczuciem sprawiedliwości, tzn. o zagwarantowanie odpowiedniego udziału młodzieży, kobiet itp. w kadrze kierowniczej. Tymczasem, w opinii prasy, właściwa polityka w tym zakresie powinna polegać na wyławianiu i dobieraniu odpowied-

7 "Głos Szczeciński", 2.02.88.

8 "Życie Gospodarcze", nr 11/88.

9 "Sztandar Młodych", 12-14.02.88.

nich na dane stanowisko ludzi, a kryteria pragmatyczne należy uznać za nadrzędne¹⁰. Z tego punktu widzenia aktualna polityka kadrowa, zdaniem większości publicystów, nie jest prowadzona na miarę potrzeb państwa i gospodarki w dobie reformy oraz zachodzących procesów demokratyzacji stosunków społecznych¹¹.

Generalnie rzecz biorąc, prasa ocenia pozytywnie podejmowane przez władze inicjatywy w zakresie polityki kadrowej i przemiany, jakie w niej zaszły w ciągu ostatnich siedmiu lat. Jako przykłady konkretnych osiągnięć wymienia się: konkursy na stanowiska dyrektorskie, przeglądy kadrowe, reorganizację centrum, włączanie bezpartyjnych w szeregi kadr kierowniczych oraz wzrost aktywności instancji partyjnych wydających i cofających rekomendacje¹². Przeważa jednak opinia, że efekty tych działań są połowiczne, a w drugim etapie reformy potrzebne są bardziej radykalne środki uzdrawiające gospodarke kadrami¹³.

Idea wyłaniania dyrektorów drogą konkursu spotkała się z pełną aprobatą prasy. Twierdzi się bowiem, że ograniczono znacznie niepopularne praktyki w tym zakresie, takie jak "karuzela kadrowa" i "ludzie przynoszeni w teczkach"¹⁴. Prasa ocenia także pozytywnie ideę przeglądów kadrowych, atestacji stanowisk pracy i reorganizacje kadrowe. Jednak w kwestii dotyczącej praktycznych, wymiernych efektów realizacji tych działań stanowiska publicystów są podzielone. Jedni uważają, że elementem procesu uzdrawiania gospodarki jest np. reorganizacja centrum, zmniejszenie liczby stanowisk kierowniczych czy liczby zatrudnionych w danym zakładzie pracy¹⁵, drudzy zaś twierdzą, że pozytywne efekty strukturalne zostały zniweczone utrzymaniem dotychczasowych funkcji instytucji w nowej strukturze, a w wyniku reorganizacji skład administracji centralnej jest w zasadzie jednopokoleniowy i najstarszy wiekiem w powojennej

¹⁰ Wywiad z A. Tymowskim - "Życie Warszawy", 4.02.88; "Sztandar Młodych", 18-20.03.88.

¹¹ "Przegląd Tygodniowy", nr 8, 10/88; "Sprawy i Ludzie", nr 49/87, "Trybuna Ludu", 30-31.01.88; 19.01.88.

¹² "Przegląd Tygodniowy", nr 10/88.

¹³ "Trybuna Ludu", 3.02.88.

¹⁴ "Rzeczpospolita", 3.03.88; "Trybuna Ludu", 3.02.88; "Sztandar Ludu", 27.01.88.

¹⁵ "Gazeta Lubuska", 21.03.88.

historii Polski¹⁶. Najwięcej uwag krytycznych formułuje się pod adresem przeprowadzania atestacji, a w niektórych tytułach pisze się wręcz, że jest to działalność pozorna, przyjmująca w wielu zakładach pracy postać karykaturalną¹⁷.

Stosunek publicystów do systemu rekomendacji partyjnych, który zastąpił niepopularną w społeczeństwie "nomenklaturę", jest ambiwalentny. Dostrzega się w nim zdrowy trend do rozszerzenia udziału bezpartyjnych w sprawowaniu władzy i kierowaniu gospodarką, lecz jednocześnie akcentuje trudności w praktycznym jego stosowaniu, zwłaszcza w terenie. Część publicystów wręcz utożsamia praktykę rekomendacji z praktyką "nomenklatury" i przestrzega w tym kontekście przed skłonnościami lokalnych klik do obsadzania stanowisk kierowniczych "swoimi ludźmi". Widzą oni nawet pozytywne aspekty "przywożenia dyrektorów w teczkach", gdyż są to ludzie nowi na danym terenie, nie zarażeni jeszcze konserwatyzmem i będący "poza układami"¹⁸.

Niektórzy dziennikarze zastanawiają się nad statusem samej rekomendacji. Czy jej posiadanie automatycznie powinno zapewniać wybór na dyrektora, a jej cofnięcie jest równoznaczne z degradacją? Prasa, zwłaszcza terenowa, sygnalizuje przypadki braku kandydatów na stanowisko kierownicze lub sytuację, gdy partyjna rekomendacja została cofnięta, a dyrektor, mając poparcie samorządu, nie zamierza ustąpić ze stanowiska¹⁹.

Prasa katolicka relacjonuje przebieg sporu, którego skutkiem była decyzja samorządu pracowniczego o odwołaniu dyrektora mimo sprzeciwu organu założycielskiego. Spór wygrał ten ostatni na drodze sądowej, gdyż jego postępowaniem rządzi dogmat "nigdy nie ustępować w sprawach personalnych przed naciskami z dołu". Publicysta twierdzi, że dogmat ten jest podzielany przez całą centralną administrację, gdyż "... bez monopolu decyzji personalnych administracja straciłaby trzy czwarte swych wpływów i potęg"²⁰.

¹⁶ "Przegląd Tygodniowy", nr 6, 8/88; "Polityka", nr 9/88.

¹⁷ *Prasa o atestacji*. CBOS kwiecień 1988.

¹⁸ "Prawo i Życie", nr 4, 11/88; "Kultura", nr 3, 10/88; "Trybuna Ludu", 3.02.88; "Trybuna Opolska", 8.01.88.

¹⁹ "Trybuna Opolska", 19-20.12.87; "Gazeta Robotnicza", 26, 27.01.88; "Trybuna Ludu", 11, 12, 13.01.88; 1.03.88.

²⁰ "Ład", nr 3/88.

Problem wykształcenia mechanizmów rotacji na stanowiskach kierowniczych jest - zdaniem prasy - bardzo trudny, nie istnieje bowiem obecnie żaden model /pozytywny/ dokonywania zmian kadrowych, a każde odejście jest odbierane przez otoczenie, jak i samego zainteresowanego jako porażka i degradacja. W tym kontekście pojawiają się opinie, aby stanowiska kierownicze były obsadzane kadencyjnie, rotacyjnie²¹.

Niektóre rozwiązania i praktyki wprowadzone do gospodarki kadrami prasa ocenia zdecydowanie negatywnie, np. system awansowania w przedsiębiorstwie czy też brak koncepcji stymulowania motywacji do pełnienia funkcji kierowniczych. Pierwsza kwestia jest zazwyczaj rozpatrywana w kontekście tzw. rezerwy kadrowej. Akcentuje się pozornie dokonywanych w tym celu przeglądów kadrowych oraz brak perspektyw awansu dla "rezerwistów". Prasa /zwłaszcza dzienniki partyjne/ jest zaniepokojona sytuacją ludzi młodych, twórczych i dynamicznych, którzy nie mają szans ani na awans "poziomy" /bo taki praktycznie nie istnieje/, ani na awans "pionowy" /gdyż "starzy" zajmują dyrektorские stołki i nie zamierzają ich opuścić/. W opinii publicystów aktualny stosunek do "rezerwy kadrowej" jest sposobem na "odfajkowanie" nie rozwiązanej kwestii, podobnie jak "zawinkulowanie wkładu mieszkaniowego" ma załatwić problem oczekujących na mieszkanie. W rzeczywistości nie ma dla młodych atrakcyjnych stanowisk kierowniczych, podobnie jak nie ma mieszkań²². Młodzież niechętnie odnosi się do perspektywy awansowania, gdyż nie wierzy w szanse samorealizacji w funkcjonującym systemie zarządzania²³.

Drugą kwestią, którą prasa ocenia jednoznacznie negatywnie, jest brak odpowiedniego systemu zachęt do obejmowania funkcji kierowniczych. Pisze się wprost, że "... każde stanowisko kierownicze opiera się na trójce: dochody - prestiż - władza. Ostatnio ta zasada uległa sporej degradacji. Pieniądzy nie ma,

21 "Trybuna Ludu" /list/, 3.02.88; "Trybuna Opolska", 5.01; 16.02.88; "Życie Warszawy", 12.02.88.

22 "Tybuna Ludu", 5-6.03; 16.03.88; "Gazeta Poznańska", 14.03.88.

23 "Sztandar Młodych", 18-20.03.88; "Tybuna Opolska", 21.01.88.

prestż wątpliwy, władza nad ludźmi często kończy się powstaniem układów nieformalnych i nerwowej atmosfery²⁴. Postuluje się stworzenie takiego systemu wynagrodzeń, by opłacało się podejmować odpowiedzialność za przedsiębiorstwo i mieć wymierne efekty ze swojej pracy²⁵.

Zdaniem prasy, konsekwentne wcielanie w życie programu reform gospodarczych i politycznych pozwoliłoby uniknąć wielu niepowodzeń i w sposób zasadniczy uzdrowić politykę kadrową. Większość bowiem bolączek wynika z nadmiernej centralizacji, wysokiego upolitycznienia decyzji kadrowych i tendencji do unifikacji rozwiązań w tym zakresie. Braku perspektywicznego spojrzenia w polityce kadrowej nie mogą zastąpić deklarowane dobre intencje władz i najbardziej nawet kuszące ich obietnice²⁶.

Większość publicystów wiąże swoje nadzieje na poprawę sytuacji z uzdrowieniem polityki kadrowej jako jednego z podstawowych czynników, od których zależy sukces reform społeczno-gospodarczych. W wielu wypowiedziach prasowych przewija się wszakże znecierpliwienie oczekiwaniem na daleko idące przeobrażenia. Incydentalnie pojawiają się też głosy, że władze robią co mogą, by dokonać w tym zakresie rewolucyjnych zmian, ale ich zarządzenia i uchwały są sabotowane na niższych szczeblach aparatu partyjnego i administracyjnego. W związku z tym postuluje się utworzenie "frontu walki o czystość moralną w partii, w admnistracji, w ogóle w społeczeństwie"²⁷. Większość autorów oczekuje jednak na zarysowanie perspektyw uzdrowienia polityki kadrowej przez "góre". Symptomatyczna jest przy tym ogólnikowość formułowanych oczekiwań i brak precyzyjnie określonego ich adresata. Hojnie szafuje się słowami "trzeba", "na-leży", "powinno być", utwierdzając mimowolnie stary podział na "my" /rządzeni/ i "oni" /ci, którzy powinni coś zarządzić/.

Oczekiwania społeczne, których odbiciem są oceny prasowe, idą więc daleko. Kierunki zmian - niby sprecyzowane. Pozostaje poza tym odpowiedź na pytanie: kto i jak ma to zrobić?

24 Wywiad z M.Karwatem, "Trybuna Opolska", 5.02.88.

25 "Sztandar Ludu", 27.01.88; "Trybuna Opolska", 23-24.01.88.

26 "Przegląd Tygodniowy", nr 8/88.

27 Wywiad z B.Hołym, "Kultura", nr 3/88.