

AP/79/2/86

Warszawa, marzec 1986 r.

DZIAŁ ANALIZ PRASOWYCH

POLITYKA KADROWA

W swoim czasie wydawać się mogło, że obrady XIII Plenum KC PZPR, a zwłaszcza charakter podjętej tam problematyki oraz treść przyjętej uchwały zaowocują szeroką, publiczną, w tym także prasową dyskusją na ten temat. Tak się niestety nie stało. Ilość i jakość materiałów prasowych związanych z zagadnieniami polityki kadrowej a publikowanych przez prasę po XIII Plenum zdaje się być, patrząc z perspektywy czasu, odwrotnie proporcjonalna do rangi problemu, jaką nadano mu w trakcie trwania tych obrad. W prasie, zwłaszcza codziennej - zarówno centralnej jak i terenowej - i tygodniowej zabrakło przede wszystkim nurtu popularyzatorskiego, przybliżającego czytelnikom główne założenia polityki kadrowej partii. Nurt ten pojawił się w czasopiśmie o charakterze ideologicznym¹. Podejmowany był kilkakrotnie, a przyczyną ożywienia były obrady XX Plenum KC PZPR podsumowujące efekty upowszechniania oraz wdrażania "Głównych założeń polityki kadrowej". Generalnie politykę wdrażania zasad oceniono pozytywnie, źródła

¹ "Życie Partii", nr 3/85; nr 23/85; "Ideologia i Polityka", nr 7-8/85.

zaś braków i niedociągnięć w polityce kadrowej upatrywano w nikłej znajomości i niepełnym stosowaniu ustalonych założeń.

Kwestie polityki kadrowej pojawiały się sporadycznie na łamach prasy codziennej i tygodniowej. Stanowiły one margines zainteresowań publicystów. Problemy polityki kadrowej, jako określonego systemu awansowania, doboru, doskonalenia kadr kierowniczych, nie budziły większych kontrowersji, nie stały się przedmiotem prasowych polemik czy też dyskusji. Zainteresowanie prasy ograniczało się do dwu wybranych szczegółowych elementów polityki kadrowej, a mianowicie do doboru i rotacji kadr. Rejestracja spektakularnych odwołań kadr kierowniczych była raczej prostym zapisem faktów aniżeli publicystyczną oceną działań kadrowych². Nie formułowano ocen i wniosków, rejestrowano stan faktyczny bez wynikania w różnice między założeniami polityki kadrowej a praktyką.

Kontrowersyjnym tematem były konkursy na dyrektorów. Zyskały one pozytywną ocenę XX Plenum, jako sprawdzona już forma obsadzania stanowisk kierowniczych i specjalistycznych. Wyniki badań socjologicznych wykazują jednak, że konkursy te nie stanowią "rewolucyjnej" metody w doborze kadr kierowniczych i w niewielkim stopniu wpływają na rzeczywistość gospodarczą. Chociaż w sposobie obsadzania stanowisk nastąpiły zmiany, to ich efekty są niweczone przez zachowanie wcześniej stosowanych kryteriów doboru kadr kierowniczych /wykształcenie, staż kierowniczy, staż pracy/. W niewielkim stopniu przylegają one do zmienionych reformą warunków zarządzania³. Większość dyrektorów - uczestników konkursu mogła określić możliwości awansu w poprzednim miejscu pracy, przynależność zaś do rezerwy kadrowej - dającej podstawę do dalszego awansowania - była dla nich, jak wynika z badań, sprawą iluzoryczną. Przystąpienie do konkursu nie stanowiło dla kandydatów większego ryzyka. W dalszym ciągu przy podejmowaniu decyzji personalnych najważniejsze znaczenie miała intuicja osób uprawnionych do podejmowania takich decyzji. Publicyści na podstawie wyników badań wskazują, że przy doborze kadr kierowniczych nadal preferuje się sprawdzony już model starych, zaufanych i wiernych kadr kierow-

² "Polityka", nr 22, 30, 45, 47/85; 5/86; "Rzeczpospolita", 86-02-04.

³ "Życie Gospodarcze", nr 36/85.

niczych. Nie brak także i takich sygnałów, że niektóre konkursy są sprzeczne z literą i duchem ustawy, a niekiedy nawet są jaskrawym dowodem łamania praworządności⁴. Zdaniem prasy, dla tak pojmowanej i realizowanej polityki kadrowej najważniejsze jest określenie, że z chwilą kryzysu w budżecie domowym do starej sukni przypina się nową ozdobę i... stare jak nowe.

Publikowane przez prasę rezultaty badań socjologicznych z dziedziny polityki kadrowej /przeprowadzonych zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i w środowisku robotniczym/ potwierdzają, że pomimo konkretnych decyzji politycznych nadal w tej dziedzinie jest wiele do zrobienia. Polityka kadrowa w zakładach pracy, w terenie wciąż jest daleka od oczekiwań ludzi pracy i partii⁵.

Zdaniem prasy popełniane błędy niosą za sobą znaczne reperkusje w opinii społecznej, każdy negatywny przejaw polityki kadrowej może być podstawą do uogólnień i w efekcie może rzutować na ocenę całej polityki kadrowej⁶.

Na przykładzie prasy codziennej i tygodniowej można by uczynić spostrzeżenie, że dla prasy, a tym samym dla jej czytelników pojęcie polityki kadrowej jest równoważne z metodą doboru kadr kierowniczych oraz jej przemieszczania. Milczenie wokół zasad polityki kadrowej, atmosfera niejasności, uproszczeń i przemilczeń w sprawie ich realizacji została zresztą dostrzeżona i publicznie wyrażona⁷. Wbrew sugestii autora tej wypowiedzi, wskazującej na żywe zainteresowania tą problematyką nie tylko wśród zwykłych odbiorców prasy, ale przede wszystkim wśród dziennikarzy, nic nie wskazuje na to, by owo zainteresowanie znalazło publiczny wyraz.

Wyjątek stanowią czasopisma specjalizujące się w zagadnieniach ekonomicznych, organizacji zarządzania. "Organizacja, metody...", "Wektory", "Zarządzanie" podejmują rozważania nad doбором kadr.

⁴ "Polityka", nr 5/86.

⁵ "Sprawy i Ludzie", nr 15/85.

⁶ "Prawo i Życie", nr 26/85.

⁷ "Polityka", nr 47/85.

Charakter tych pism, krąg ich czytelników i zasięg w naturalny sposób czynią te rozważania interesującymi jedynie dla nielicznej grupy profesjonalistów i być może tłumacza, dlaczego nie znajdują one żadnej poważnej reakcji publicystycznej bardziej poczytnej prasy. Artykuły w tych czasopismach zasługują na baczną uwagę, gdyż podstawą zawartych w nich opinii i poglądów są praktyczne doświadczenia wynikające z realiów życia gospodarczego kraju. Dość wyraźnie zaznacza się w nich rozdzźwięk między teorią a praktyką. Zdaniem specjalistów, potrzebna jest nowa polityka kadrowa, taka, która byłaby dostosowana do zdecentralizowanego sposobu zarządzania⁸. Braki w polityce kadrowej mają, ich zdaniem, szersze tło aniżeli prosta niezajomość i niestosowanie uchwał i postanowień w praktyce. Dotyczą one przede wszystkim systemu zarządzania: jaki system, takie kadry kierownicze. Dlatego problem właściwej polityki kadrowej jest tu ściśle wiązany z wdrażaną reformą gospodarczą. Przyczyną niekonsekwencji w polityce kadrowej, w ocenie specjalistów, jest niekonsekwentne wdrażanie reformy gospodarczej. Reguły polityki kadrowej nie uległy takim zmianom, jakie wynikały z ducha reformy. Na przykład mimo organizowania konkursów na dyrektorów wciąż niemało jest dowodów arbitralnych decyzji w tej dziedzinie. Z jednej strony w polityce kadrowej chce się preferować wartości wynikające z ducha reformy, z drugiej - kultywuje się stare praktyki. Zdaniem prasy specjalistycznej, należy stworzyć nowy system pracy z kadrą kierowniczą, obejmujący wszystkich uczestników procesu, także i tych, którzy decydują o awansach. System ten nie tylko powinien istnieć w dokumentach i uchwałach, lecz być żywy, stosowany na co dzień. Istota takiego systemu polegałaby na utworzeniu taktycznych i strategicznych kadr kierowniczych dla administracji państwowej i gospodarczej oraz powiązaniu takich autonomicznych podsystemów, jak centralny system pracy z kadrami, systemy resortowe, terenowe, zakładowe oraz specjalne. System taki musiałby być zintegrowany, mieć swoje wyjścia i wejścia. Jego zaczątkiem byłoby stworzenie centralnego systemu obejmującego około 3 tys. stanowisk kierowniczych. W ocenie specjalistów, dobra kadra w tym systemie zapewni lepszą kadrę w pozostałych. Szczególne znaczenie przywiązuje się do zakładowych systemów kadrowych, ponieważ w sferze gospodarowania polityka kadrowa musi być prowadzona "na dole". Zdecentralizowany system zarządzania wymaga zdecentralizowanej polityki kadrowej.

⁸ "Zarządzanie" nr 11/84.

Eksperti proponują stworzenie nie tylko nowego systemu, ale też ścisłych kryteriów doboru kadr kierowniczych. Ten wzorcowy model kadry kierowniczej musiałby spełniać duże wymagania. W ocenie specjalistów, dyrektora przyszłości powinno cechować - poprzez styl zarządzania - wiele istotnych cech, jak elastyczność i oryginalność, demokratyzm i kolektywizm, strategiczna perspektywa decyzji, zachowująca jedność polityki, ekonomiki i nastrojów społecznych, a także jedność słowa i czynu⁹.

Przy niewielkiej liczbie publikacji na temat polityki kadrowej zwraca uwagę sposób, w jaki się o niej najczęściej pisze - tak jakby istniał dobrze i powszechnie znany wzorzec wyobrażeń czy wręcz ideału, do którego wystarczy po prostu przymierzyć to, co się obserwuje w praktyce. Z owego przymierzania powstaje rozdźwięk o tyle znaczący, że dzieli opinie autorów, a nawet poszczególnych czasopism na takie, które skłaniają się ku afirmacji i ocenom pozytywnym, i takie, które są przede wszystkim krytyczne wobec realnego i praktycznego wymiaru wcielania w życie owego umownego wzorca.

⁹ "Wektory", nr 4/85.