

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/342/9/86

TYPOWE DROGI ZAWODOWE KADRY KIEROWNICZEJ

Raport z badań

Listopad 1986

Przedmiotem analizy podjętej w opracowaniu jest przebieg dróg zawodowych kadry kierowniczej w gospodarce i administracji państwowej.

Przystępując do analizy założono, że nowe doświadczenia i kwalifikacje zdobywane przez kadre kierowniczą na kolejno osiąganych stanowiskach mogą jej ułatwiać bądź utrudniać zajęcie następnych stanowisk. Przyjęto też, że doświadczenia te wyznaczają w dużej mierze również te treści świadomości jednostek, które odnoszą się do stosunków w miejscu pracy /zwłaszcza prowadzenia polityki kadrowej/. Opierając się na tych przesłankach, podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- jak przebiegają drogi zawodowe kadry kierowniczej,
- jakie typy karier dają się empirycznie wyróżnić,
- w jakiej mierze typy karier wiążą się ze stanem świadomości badanych.

Ze względu na wieloznaczność potocznych określeń wprowadzamy na potrzeby analizy kilka pojęć porządkujących. Najszerze jest pojęcie drogi zawodowej, przez które rozumie się tu wszelką zmianę pozycji /stanowiska/ bez względu na to, czy oznacza ona spadek czy wzrost w hierarchii stanowisk, i niezależnie od tego, czy zmiana ta nastąpiła w tym samym zakładzie pracy czy też w wyniku przejścia do innego. Terminem tym obejmujemy każde przemieszczenie jednostki między stanowiskami w układzie wertykalnym i horyzontalnym.

Pojęcie kariery ma węższy zakres znaczeniowy, relatywnie zbliżony do sensu potocznego. Jest to ta część drogi zawodowej, w której przemieszczenie w ogólnym bilansie następuje od niższych do wyższych pozycji w hierarchii stanowisk¹. Pojęcie to wymaga jednak pewnego uściślenia, tak aby można było się nim posługiwać jako użytecznym narzędziem opisu. Dlatego też kariery różnicujemy w dalszej części opracowania zależnie od ich cech specyficznych, przyjmując jako podstawę szybkość awansu, zakres przemieszczeń horyzontalnych oraz charakter zmiany pozycji.

¹ Bez względu na to, czy w środku drogi zawodowej wystąpił czasowy spadek w hierarchii.

Źródłem informacji objętych analizą są wyniki badania zrealizowanego przez CBOS w lutym 1986 r.². Przebieg karier zawodowych nie był przedmiotem szczególnego zainteresowania, co w pewnym stopniu ograniczyło pole dopuszczalnych analiz w tym zakresie. Uzyskane informacje po odpowiednim przetworzeniu okazały się jednak wystarczające dla podjęcia próby opisu i analizy dróg zawodowych.

1. U progu kariery

Początek drogi zawodowej respondentów interesował nas pod kątem wyjaśnienia, jakie zmienne determinowały rodzaj obejmowanego przez nich stanowiska w momencie startu zawodowego. Biorąc pod uwagę fakt, iż kwestionariusz zawierał stosunkowo niewiele pytań, za pomocą których można było uzyskać informacje pozwalające w sposób obiektywny scharakteryzować sytuację badanych przed rozpoczęciem pracy zawodowej, analizę ograniczamy do trzech najbardziej wiarygodnych zmiennych: charakteru pracy i wykształcenia ojca respondenta oraz miejsca zamieszkania respondenta, gdy był w wieku 18 lat. Jeśli chodzi o stanowiska, na jakich respondenci rozpoczynali pracę zawodową, uwzględniamy cztery rodzaje: szeregowy /70,8% respondentów/, kierownicze niższego /18,9%/, średniego /9,4%/ i wyższego szczebla /0,9%/.

W świadomości społecznej funkcjonuje stereotyp przypisujący "przyspieszony" start zawodowy dzieciom osób o wyższym statusie społecznym, zwłaszcza zajmujących stanowiska kierownicze. Problem ten mogliśmy rozważyć uwzględniając tylko status ojca respondenta. Czy istotnie charakter pracy ojca oraz jego wykształcenie ma istotny wpływ na rodzaj stanowiska obejmowanego po raz pierwszy przez jego dziecko? W przypadku respondentów objętych badaniem nie znajduje to potwierdzenia. Zarówno dzieci osób z wykształceniem poniżej średniego, jak i z wykształceniem wyższym równie często /odpowiednio 71,7 i 71,9%/ rozpoczynały start zawodowy jako pracownicy szeregowi. Podobnie cha-

² Badanie pod hasłem "Podwładni - praca - przełożeni" przeprowadzono na reprezentatywnej próbie kadry kierowniczej gospodarki /N=322/ oraz celowej próbie kierowników administracji państwowej - decydentów w polityce kadrowej i zatrudnienia szczebla wojewódzkiego, miejskiego i gminnego /N=271/.

rakter pracy ojca nie wyjaśnia, dlaczego jedni rozpoczynają drogę zawodową jako szeregowi pracownicy, inni zaś od razu pełnią funkcje kierownicze. Być może "dziedziczenie" statusu i związane z tym ułatwienia przejawiają się na dalszych etapach drogi zawodowej, na pierwszym stanowisku bowiem nie mają istotnego znaczenia. Zapewne jest tak, że poszukujący pracy młodzi ludzie najchętniej podejmują ją w swoim najbliższym otoczeniu. Zakładając zatem, że większość badanych rozpoczęła drogę zawodową w swoim miejscu zamieszkania, możemy stwierdzić, że na rodzaj pierwszego stanowiska pracy wpływa głównie lokalizacja zakładu /tab.1/.

Tabela 1

w procentach

Pierwsze stanowisko pracy	Miejsce zamieszkania w wieku 18 lat					
	wieś	miasto wielkości				
		do 20	20,1-100	100,1-200	200,1-500	powyżej 500 tys.
Szeregowie	29,4	20,2	25,5	6,3	10,8	7,7
Kierownicze - niższe	36,0	25,2	21,6	5,4	8,1	3,6
- średnie i wyższe	21,6	35,0	20,0	3,3	10,0	10,0
Uwaga - Bez braku danych.						

Osoby podejmujące pierwszą pracę na wsi lub w małym mieście /do 20 tys. mieszkańców/ częściej na pierwszym stanowisku obejmują funkcje kierownicze niższego lub średniego szczebla niż osoby zatrudniające się w większych ośrodkach miejskich. Wynika to zapewne z braku kadry kierowniczej na wsi i w małych miastach. Duże zapotrzebowanie na nią powoduje, że osoby o odpowiednich kwalifikacjach już na początku drogi zawodowej obejmują funkcje kierownicze.

2. Drogi zawodowe

Opis dróg zawodowych ograniczamy do trzech zmiennych: lokalizacji zakładów pracy, w których zatrudnieni byli respondenci /wieś, miasta małe, wojewódzkie, stolica/, charakteru pracy /zakład przemysłowy, administracja państwowa, aparat partyjny i in-

ne/oraz roli pełnionej w miejscu pracy /stanowisko szeregowie, kierownicze niższego, średniego bądź wyższego szczebla/. Założyliśmy, że zmienne te mają charakter skal porządkowych.

W dalszej analizie skoncentrujemy uwagę na wzajemnym wpływie osiągniętego stanowiska /tu rozumianego jako kolejno zajmowane/, lokalizacji zakładu pracy, rodzaju branży i roli pełnionej w miejscu pracy na szanse zajmowania następnych stanowisk. Uzyskane dane dotyczą w zasadzie dwóch grup badanych: zatrudnionych w chwili badania na stanowiskach kierowniczych w gospodarce społecznej oraz administracji państwowej. Szczegółowe informacje o wzajemnym związku między lokalizacją, branżą lub rolą a kolejnymi stanowiskami zajmowanymi przez respondentów podano na rysunkach 1-6 /aneks/.

Lokalizacja

Większość kierowników gospodarki społecznej rozpoczęła pracę w mieście wojewódzkim lub małym, natomiast wśród respondentów zatrudnionych w administracji państwowej dominują osoby zaczynające swą drogę zawodową w małym mieście lub na wsi /rys.1,2/. W pierwszej z wymienionych grup również większość respondentów przechodząc na drugie w życiu stanowisko nie zmieniła lokalizacji miejsca pracy /wśród zatrudnionych pierwotnie na wsi widoczna jest jednak silna tendencja do jej opuszczenia - uczyniło to 46%/. Podobnie jest w przypadku trzeciego stanowiska. I tym razem gros przesunięć ma miejsce między wsią a małym miastem i miastem wojewódzkim. W miarę wzrostu stażu zawodowego /mierzonego liczbą zajmowanych stanowisk/ rośnie tendencja do stabilizacji ze względu na lokalizację miejsca pracy /np. spośród osób, które opuściły swe trzecie stanowisko w mieście wojewódzkim, aż 97% nie zmieniło lokalizacji/, zwłaszcza wśród tych respondentów, którzy zajmowali więcej niż 6 stanowisk /100% nie zmieniło lokalizacji zakładu pracy; V Cramera sięga wartości maksymalnej, tj. 1,0/.

W próbie kierowników administracji państwowej generalnie potwierdza się ta tendencja. O ile jednak wśród kierowników gospo-

darki uspołecznionej /rys.1/ dominowały przepływy do miasta wojewódzkiego, to w próbie administracyjnej /rys.2/ początkowo przeważały przesunięcia do małych miast, które być może dają początkującym pracownikom administracji relatywnie większe możliwości zaspokojenia dążeń. Wśród tych jednak, którzy osiągnęli więcej niż trzy stanowiska, wyraźnie zyskuje na atrakcyjności miasto wojewódzkie. Dążenie do podjęcia pracy w większych ośrodkach miejskich szczególnie wyraźnie zaznacza się między piątym, szóstym i siódmym stanowiskiem.

Zmienność ról zawodowych

W próbie kadry kierowniczej gospodarki uspołecznionej największą ruchliwość pionową /między stanowiskami/ zaobserwowano wśród osób zmieniających stanowiska od pierwszego do trzeciego /V Cramera 0,30 do 0,39 - rys.5/. Szczególnie szeroki zakres mają awanse wśród tych, którzy rozpoczynali pracę na niższych stanowiskach kierowniczych - od 59% /na pierwszym stanowisku/ do 81% /na czwartym stanowisku/ osób awansowało wyżej. Jak z tego wynika, relatywnie najłatwiej jest uzyskać awans z niższego szczebla kierowniczego na średni. Jest rzeczą interesującą, że osoby, które u progu życia zawodowego zajmowały stanowiska szeregowie i nie zdołały ich szybko zmienić na kierownicze dopiero po zajęciu szóstego stanowiska mogły wykorzystać szansę awansu. Z kolei dla respondentów należących do wyższej kadry kierowniczej spadek do niższej kategorii stanowi groźbę zwłaszcza na pierwszym i piątym stanowisku /68 i 40%/. Śledząc drogi awansu widzimy jednak, że w omawianej próbie dla większości badanych zmiana stanowiska oznaczała zarazem awans zawodowy. Ponadto na pierwszych czterech stanowiskach badani mieli znaczne szanse zrealizowania kariery skokowej - awansu o dwa szczeble w hierarchii. Zmienność współczynnika V Cramera dowodzi zarazem, że w miarę wzrostu stażu pracy /mierzonego liczbą zajmowanych stanowisk/ relatywnie maleją szanse zmiany pozycji w hierarchii zarządzania.

W próbie administracji państwowej osoby startujące w życie od stanowiska szeregowego stosunkowo łatwo zmieniały swą pozycję w hierarchii. Pełnienie jednak na piątym i szóstym stano-

wisku roli pracownika szeregowego istotnie utrudnia awans. Ułatwia go natomiast objęcie choćby niskiego stanowiska kierowniczego. Kierunki przepływu badanych osób świadczą zarazem, iż mobilność pionowa wśród kierowników administracji jest nieco większa niż wśród kadry gospodarczej, przynajmniej w tym sensie, że mniejsze jest ryzyko spadku w hierarchii. Można przypuszczać, że respondenci z próby administracji państwowej nieco łatwiej otrzymywali awans.

Rodzaj pracy

Zgromadzone przez nas dane świadczą, że wśród badanych kierowników utrzymuje się tendencja do ograniczania swej mobilności w granicach wyznaczonych przez charakter miejsca pracy. Jest to zjawisko szczególnie widoczne w próbie kadry kierowniczej gospodarki, gdzie 2/3 respondentów rozpoczęło swe życie zawodowe w przedsiębiorstwie przemysłowym i bardzo niechętnie przechodziło do innego rodzaju pracy /rys.3/. Około 90% osób, które osiągnęły od dwóch do siedmiu stanowisk, awansowało w ramach systemu gospodarczego, będącego atrakcyjnym miejscem pracy także dla zatrudnionych w administracji państwowej /np. spośród osób zajmujących drugie stanowisko w administracji 26% przy awansie na stanowisko trzecie przeszło do zakładu przemysłowego/. Widoczne jest również, że z administracji państwowej rekrutowały się nie tylko znaczne odsetki pracowników gospodarki uspołecznionej, ale także innych działów. W aparacie partyjnym pracowało niewielu respondentów z omawianej próby, wobec czego trudno o ocenę wpływu tego rodzaju pracy na losy zawodowe badanych. Generalnie można uznać, że w próbie zatrudnionych w gospodarce uspołecznionej zdecydowana większość badanych nie zmieniła rodzaju pracy lub pochodziła z administracji państwowej /rys.3 i 4/.

Kierunki ruchliwości między poszczególnymi stanowiskami w próbie administracji państwowej /rys.4/ świadczą wymownie, że większość respondentów podejmowała pierwszą pracę poza administracją państwową - w gospodarce lub innych działach. Ich doświadczenia były zatem bardziej zróżnicowane niż respondentów z kadry kierowniczej gospodarki. Stosunkowo wielu

badanych miało za sobą także pracę w aparacie partyjnym, co stanowi istotną cechę wyróżniającą.

Porównując najważniejsze kierunki mobilności w obu próbach, można stwierdzić większą ruchliwość międzydziałową badanych zaliczonych do grupy kadry kierowniczej administracji państwowej. Trudno wskazać przyczyny tego zjawiska. Być może wynika to z charakteru pracy kierownika w przemyśle, gdzie specjalizacja branżowa wyklucza rozwijanie uniwersalnych, użytecznych również poza przedsiębiorstwem kwalifikacji kierowniczych, lub też z ograniczonego popytu na unikalne kwalifikacje kierownika zatrudnionego bezpośrednio w produkcji. Za tym drugim przemawia fakt, że spośród zatrudnionych w gospodarce i zajmujących w życiu mniej niż siedem stanowisk niewiele osób przechodziło do innych działów. Świadczyć to może, iż dopiero długi staż pracy /zapewne nie tylko bezpośrednio w produkcji/ stwarza dostateczne możliwości radykalnej zmiany rodzaju pracy.

3. "Czystość" drogi zawodowej

Kolejną /pochodną od poprzednich/ zmienną poddaną analizie jest umownie nazwana "czystość" /jednorodność/ drogi zawodowej - wykonywanie tego samego rodzaju pracy na wszystkich zajmowanych przez respondentów stanowiskach. Wyróżniliśmy cztery grupy respondentów:

I-obejmujących stanowiska wyłącznie w przemyśle /gospodarce/
- 33,3%,

II-obejmujących stanowiska wyłącznie w administracji państwowej - 17,7%,

III-obejmujących stanowiska wyłącznie w aparacie partyjnym
- 6,2%,

IV-wszystkich, którzy zmieniali rodzaj pracy, tzw. grupa mieszana - 54,3%.

Okazało się, że spośród grup jednorodnych najliczniejsza jest grupa przemysłowa oraz że ponad połowa badanych zmieniała rodzaj pracy. Warto krótko przyjrzeć się niektórym cechom socjo-

demograficznym charakteryzującym przedstawicieli tych grup. We wszystkich grupach dominują mężczyźni /od 72,7% w I do 81,0% w IV/, z wykształceniem wyższym /I - 68,4%, II - 84,0%, III - 45,2%, IV - 78,9%/ przy zdecydowanie najniższym odsetku w grupie aparatu partyjnego, w której częściej niż w pozostałych pojawiają się badani z wykształceniem podstawowym. Natomiast wykształcenie ojca w dwu skrajnych kategoriach wygląda następująco:

<u>Grupy</u>	<u>Wykształcenie</u>	
	<u>podstawowe</u>	<u>wyższe</u>
I	32,1	7,5
II	51,9	2,5
III	54,8	2,4
IV	47,7	5,1

Najmniej respondentów, których ojcowie legitymowali się wykształceniem podstawowym i najwięcej - wykształceniem wyższym było w I grupie /przemysłowej/. Odwrotnie w III grupie - 54,8% ojców respondentów miało wykształcenie podstawowe, a tylko 2,4% wyższe. Analizując obecne miejsce zamieszkania respondentów, należy stwierdzić, że I grupa rekrutuje się głównie z dużych i bardzo dużych miast, II - z miast średniej wielkości, a III - z małych miasteczek.

W wieku 18 lat na wsi mieszkało najwięcej badanych z grupy III /45,2%/ , najmniej zaś z I /14,4%/; w dużym i bardzo dużym mieście - najwięcej przedstawicieli grupy I /31,5%/ , najmniej II /7,4%/.

Przed wprowadzeniem stanu wojennego do związków zawodowych należało najwięcej respondentów z I grupy, w tym do "Solidarności" 47,6% i do związków branżowych 41,7%. W II grupie przynależność do "Solidarności" była znikoma /4,9%/, do związków branżowych natomiast należało aż 71,6%. W III grupie 21,4% to członkowie "Solidarności", 40,5% - związków branżowych i ponad 1/4 nie należała do żadnych związków. Obecnie stopień uzwiązkowienia w każdej z grup jest zdecydowanie niższy niż przed grudniem 1981 r., choć podobnie jak poprzednio najwyż-

szy w I grupie. Szczegółowe informacje na ten temat zawiera tabela 2.

Tabela 2

w procentach

Grupy	Przynależność do związków				
	przed wprowadzeniem stanu wojennego				obecnie
	"Solidarność"	związki branżowe	inne	nie należący do żadnych	należący do związków zawodowych /w ogóle/
I	47,6	41,7	0,5	9,6	56,1
II	4,9	71,6	8,6	14,8	16,0
III	21,4	40,5	9,5	26,2	19,0
IV	17,3	63,4	6,0	12,5	29,3

Przyjeliśmy założenie, że opinie kadry kierowniczej będą niejednorodne - uzależnione przede wszystkim od przebiegu kariery zawodowej oraz oceny perspektyw jej rozwoju. W tabeli 3 podano rozkład odpowiedzi na pytanie: "Jak Pan/i/ sądzi, co Pan/i/ będzie robił/a/ za 5 lat?"

Tabela 3

w procentach

Grupy	Odpowiedzi				
	będę nadal pracować	będę robić to samo w tej samej firmie	mam nadzieję na awans	nie wiem, trudno powiedzieć	będę przygotowywać się do emerytury
I	3,6	39,0	8,6	17,6	8,6
II	6,2	29,6	2,5	29,7	12,3
III	2,4	11,9	2,4	9,5	2,4
IV	8,9	28,2	1,9	17,1	12,7

Zdecydowanie najwyższe poczucie pewności własnych działań przy jednoczesnym dużym przywiązaniu do obecnej firmy i stosunkowo dużej nadziei na awans mają przedstawiciele I grupy, najniższe zaś przy nikłych nadziejach na awans respondenci III grupy. Nie wiemy, skąd bierze się taki pesymizm.

W II grupie jest najwięcej takich, którzy nie wiedzą, co będą robić w przyszłości, co świadczy o subiektywnie postrzeganej niepewności ich pozycji zawodowej. Poczucie wpływu na własne działanie ilustruje rozkład odpowiedzi na pytanie: "Kto będzie miał wpływ na dalsze Pana/i/ losy" /tab.4/.

Tabela 4

w procentach

Grupy	Odpowiedzi			
	sam/a/	moi zwierzchnicy	czas, los, przypadek, zbieg okoliczności	ktoś inny
I	36,9	13,4	41,7	4,8
II	34,6	25,9	29,6	0,0
III	16,7	4,8	11,9	0,0
IV	45,0	20,3	28,5	2,4

W opinii przedstawicieli I, II, a zwłaszcza IV grupy na ich dalsze losy wpływ mają przede wszystkim same zainteresowane osoby. W grupie I natomiast dominuje fatalistyczne przekonanie o znaczeniu przypadku w życiu.

Wydaje się, że prezentowane tu dane dotyczące samoświadomości kadry kierowniczej pozwalają odkryć, jak silnie z rolą kierownika wiąże się niepewność co do przyszłości. Najniższy stopień niepewności reprezentują osoby z grupy IV /mieszanej/, a więc aktywne w poszukiwaniu nowych miejsc pracy. Dodajmy też, że zdecydowana mniejszość badanych osiągnięcie obecnie zajmowanego stanowiska przypisuje posiadanym kwalifikacjom i umiejętnościom /odpowiedzi takiej udzieliło 30,5% respondentów z grupy I, 25,9% - z II, 7,1% - z III i 25,2% - z IV/.

4. Typ karier

Kariera skokowa

Z badanej próby wyodrębniliśmy grupę respondentów, którzy przeszli w hierarchii stanowisk o dwa szczeble wyżej /na skali czterostopniowej od "szeregowego" do "wyższego kierowniczego"/. Taki skokowy typ kariery, którym legitymuje się 25,3% badanych kierowników, może być traktowany jako przejaw wyjątkowych, osobistych

osiągnięć w życiu profesjonalnym. Jakimi więc cechami odznaczają się osoby, które awansowały w trybie przyspieszonym, jak oceniają swoje osiągnięcia i jakie czynniki według nich decydują w największym stopniu o szybkim awansowaniu na wyższe stanowisko kierownicze? Dla porównania zestawiliśmy grupę kadry kierowniczej o skokowym typie kariery z grupą kadry kierowniczej reprezentującą równomierne stopniowe przechodzenie na wyższe stanowiska /30,2% badanych kierowników/.

Wykształcenie ojca tylko w niewielkim stopniu różnicuje porównywane grupy. Interesujące jest to, że ojcowie respondentów o "przyspieszonym" awansie częściej mieli wykształcenie poniżej średniego i rzadko wyższe.

Rozpatrując miejsce zamieszkania respondentów w wieku 18 lat, można stwierdzić, że większość /54,4%/ osób z grupy o skokowym typie kariery pochodziła ze wsi i miast do 20 tys. mieszkańców, natomiast ponad połowa kierowników awansujących stopniowo - ze średnich i większych ośrodków miejskich. Obecnie proporcje te zmieniły się, znaczna część kierowników należących do pierwszej z omawianych grup zmieniła miejsce zamieszkania, przenosząc się do miast średniej wielkości /tab.5 /.

Tabela 5.

w procentach

Typy karier	Obecne miejsce zamieszkania kadry kierowniczej						
	wieś	miasta					
		do 20	20,1- -50	50,1- -100	100,1- -200	200,1- -500	powyżej 500 tys. miesz- kańców
Skokowa	8,2	9,5	15,0	21,8	19,0	15,6	10,9
Stopniowa	8,5	13,8	18,0	16,4	14,3	15,3	13,2

Większa ruchliwość przestrzenna tej grupy kadry kierowniczej wynika zapewne z faktu, że opuszczając rodzinne strony ludzie ci stali się bardziej samodzielni i aktywni w realizowaniu swych celów. Analizując aktywność społeczno-polityczną mierzona przynależnością do organizacji, należy stwierdzić,

że sprzyja ona karierom o skokowym charakterze, więcej bowiem osób z tej grupy należy do PZPR i działa w ogniwach PRON. Jedynie wśród członków związków zawodowych przeważają osoby awansujące stopniowo.

Wypowiadając się na temat sytuacji kraju, kadra kierownicza o skokowym typie kariery częściej niż reprezentująca drugi typ ocenia pozytywnie sytuację polityczną, rzadziej zaś sytuację gospodarczą i materialną większości ludzi /tab.6/.

Tabela 6

w procentach

Ocena sytuacji	Sytuacja		
	polityczna	gospodarcza	materialna większości ludzi
Respondenci o skokowym typie kariery			
Dobra, dość dobra	49,3	6,7	6,1
Ani dobra, ani zła	40,0	34,9	51,4
Zła, bardzo zła	7,4	57,1	39,2
Trudno powiedzieć	3,3	1,3	3,4
Respondenci awansujący stopniowo			
Dobra, dość dobra	40,8	5,2	9,9
Ani dobra, ani zła	45,5	31,9	44,5
Zła, bardzo zła	12,6	50,8	40,3
Trudno powiedzieć	1,0	12,0	5,2

W obydwu grupach respondentów ocena atrakcyjności stanowisk kierowniczych jest prawie identyczna - 50,5% kierowników o stopniowym typie kariery stwierdza, iż nie wszystkie są atrakcyjne, a 34,2% - że większość jest nieatrakcyjna. W grupie kierowników o przyspieszonym awansie odpowiednio 52,7 i 34,5%.

Większość respondentów - 64,3% w pierwszej grupie i 63,9% w drugiej - zgadza się ze stwierdzeniem, że coraz mniej osób dąży do objęcia stanowisk kierowniczych, bo to nic nie daje. Osoby awansujące stopniowo częściej /47,3%/ wyrażają przekonanie, że decydujący wpływ na dalszy przebieg pracy zawodowej

mają oni sami, tylko 28,3% widzi tu większy wpływ przypadku, zbiegów okoliczności, podczas gdy kierownicy o przyspieszonym awansie równie często postrzegają zależność dalszego swojego losu od własnej aktywności /39,7%/ i od przypadku /39,7%/.

W obu grupach po ok.20% respondentów twierdzi, że ma możliwość awansu na wyższe stanowisko w ciągu najbliższych 5 lat, a około 50%, że o awansie w największym stopniu decyduje szef instytucji. Niewielkie różnice pojawiają się w wypowiedziach w kwestii, jakie cechy ułatwiają awans - na znajomości i układach wskazało 75,9% kierowników reprezentujących stopniowy typ kariery oraz 69,5% osób awansujących skokowo.

Kariera "dyrektorska"

Z badanej próby wyodrębniliśmy osoby, które w swojej karierze zawodowej zajmowały bądź nadal zajmują wyższe stanowiska kierownicze. W ten sposób powstała grupa 233 dyrektorów, stanowiąca 39,3% ogółu analizowanej kadry kierowniczej. Interesował nas problem, czy jest to grupa homogeniczna w swych poglądach, czy też zatrudnienie w różnych sektorach gospodarki powoduje zróżnicowanie opinii na temat własnego położenia i oceny sytuacji kraju. Przed prezentacją tych poglądów proponujemy krótką charakterystykę społeczną interesującej nas grupy dyrektorów.

Spośród kierowników zatrudnionych w gospodarce społecznej 13,6% to wyższa kadra kierownicza przemysłu, a 23,2% - administracji państwowej. W grupie przemysłowej kobiety stanowią 20,9%, w administracji tylko 6,8%. Większość dyrektorów obu grup ma wykształcenie wyższe /odpowiednio 91,9 i 93,1%/. O wykształceniu ich ojców informują dane zawarte w tabeli 7.

Tabela 7

w procentach

Wykształcenie ojca	Kadra kierownicza	
	przemysłu	administracji
Niepełne średnie	62,8	77,5
Średnie	33,7	13,6
Pomaturalne, niepełne wyższe	3,5	2,0
Wyższe	3,5	2,0

Analizując miejsce zamieszkania naszych respondentów stwierdzono, że dyrektorzy zatrudnieni w przemyśle częściej zasilają kadre kierowniczą miast średniej wielkości /50-100 tys. mieszkańców/, natomiast dyrektorzy administracji w większości należą do kadry kierowniczej małych ośrodków miejskich.

Przynależność partyjną badanych dyrektorów przedstawiono w tabeli 8. Interesujące jest, że w porównaniu z grupą administracyjną jedenaście razy więcej dyrektorów z grupy przemysłowej nie należy do żadnej partii.

Tabela 8

w procentach

Organizacje	Kadra kierownicza	
	przemysłu	administracji
PZPR	72,1	89,8
SD	3,5	0,7
ZSL	2,3	6,8
Nie należący	22,1	2,0

Obecnie przedstawimy opinie dyrektorów o własnym położeniu, możliwościach jego zmian i perspektywach swego awansu oraz ocenę sytuacji kraju w wybranych dziedzinach.

Obie grupy badanych oceniły swoje warunki materialne jako średnie, nie najlepsze, choć miesięczny dochód rodziny większości dyrektorów zatrudnionych w przemyśle wynosił 40-60 tys. zł, ponad połowy zaś dyrektorów administracji - około 20-40 tys. zł. Ci ostatni częściej w porównaniu z dyrektorami z przemysłu oceniali dobrze swoje warunki mieszkaniowe /tab.9/. Na zróżnicowanie oceny sytuacji mieszkaniowej obu grup wpływa zapewne fakt, że znaczna część kadry administracyjnej jest zatrudniona w ośrodkach wiejskich, gdzie łatwiej o mieszkanie. Dyrektorzy zatrudnieni w przemyśle częściej /77,9%/ mieszkają w dużych, ponad 50-tysięcznych ośrodkach miejskich, gdzie problem niezaspokojenia potrzeb mieszkaniowych jest znacznie większy niż w małych miastach czy na wsi.

Tabela 9 w procentach

Ocena własnej sytuacji mieszkaniowej	Kadra kierownicza	
	przemysłu	administracji
Tragiczna, zła	8,1	6,2
Nie najlepsza, średnia	30,3	24,5
Dość dobra, dobra	43,1	57,8
Bardzo dobra	18,6	11,6

W przypadku oceny możliwości zmiany swojej sytuacji w ciągu najbliższych 5 lat obie grupy badanych są zgodne jedynie w poglądach dotyczących spraw rodzinnych. Zdecydowana większość dyrektorów /82,6 i 83,0%/ stwierdziła, że ich sytuacja rodzinna jest ustabilizowana i nie zajdą w niej żadne zmiany. Bardziej sceptyczni co do możliwości poprawy warunków materialnych bądź ich utrzymania na obecnym poziomie są respondenci z przemysłu. Prawie 1/3 spośród nich stwierdza, że ich położenie materialne pogorszy się /tab.10/.

Tabela 10 w procentach

Ocena możliwości zmian	Sytuacja		
	rodzinna	materialna	zawodowa
	Dyrektorzy przemysłu		
Poprawa	12,8	39,5	14,0
Bez zmian	82,6	30,2	80,2
Pogorszenie	4,7	29,1	4,7
	Dyrektorzy administracji		
Poprawa	12,9	42,2	19,7
Bez zmian	83,0	42,2	71,4
Pogorszenie	3,4	12,9	6,8

Wypowiadając się na temat swojej sytuacji zawodowej w przyszłości, dyrektorzy pracujący w przemyśle częściej stwierdzali, że nie ulegnie ona zmianie, a większość z nich nie widziała możliwości awansu zawodowego. Natomiast prawie połowa wyższej kadry kierowniczej administracji nie była w stanie

ocenić swych możliwości przejścia na wyższe stanowisko, co wskazywałoby pośrednio, że kadra kierownicza przemysłu przejawia większy pesymizm co do swojej przyszłości zawodowej.

Wyższa kadra kierownicza administracji częściej pozytywnie ocenia sytuację polityczno-gospodarczą kraju niż dyrektorzy zatrudnieni w przemyśle /tab. 11/. Różnice w ocenie sytuacji kraju mogą być spowodowane inną skalą problemów osób pracujących w administracji i w przemyśle. Kłopoty gospodarcze kraju w większym stopniu odbijają się na codziennej pracy zakładów produkcyjnych niż na działalności administracyjnej.

Tabela 11

w procentach

Ocena sytuacji	Sytuacja		
	polityczna	gospodarcza	materialna większości ludzi
Dyrektorzy przemysłu			
Dobra, dość dobra	36,7	1,2	4,7
Ani dobra, ani zła	50,0	27,9	36,0
Zła, bardzo zła	10,5	69,7	55,8
Dyrektorzy administracji			
Dobra, dość dobra	63,7	12,3	10,9
Ani dobra, ani zła	29,9	34,7	56,5
Zła, bardzo zła	3,4	49,6	26,6

5. Położenie społeczne kadry kierowniczej i opinie o polityce kadrowej

W dotychczasowych rozważaniach przyjmowano, że drogi zawodowe nie stanowią sumy obejmowanych stanowisk, lecz - zgodnie z założeniem o synergii zjawisk i stosunków społecznych - składają się na indywidualne i zbiorowe zespoły doświadczeń.

Kadra kierownicza nie jest grupą homogeniczną, co można zauważyć choćby rozpatrując ścieżki awansu. W jakiej mierze rozwarstwienie to wiąże się ze społeczną i profesjonalną sytuacją badanej kadry kierowniczej? Czy miejsce w hierarchii stanowisk kierowniczych współzmienna się z położeniem materialnym i socjalnym? Czy determinuje poglądy na politykę kadrową?

Dążąc do uzyskania odpowiedzi na te pytania, podzieliliśmy respondentów na trzy kategorie według kryterium charakteru ostatniego zajmowanego stanowiska kierowniczego. Podział ów - na kierowników niższego, średniego i wyższego szczebla - stanowi podstawę prezentacji rozkładu cech społeczno-demograficznych oraz opinii o polityce kadrowej.

Cechy społeczno-demograficzne a zróżnicowanie kadry kierowniczej

Płeć jest istotną zmienną różnicującą. Jeśli w grupie niższej kadry kierowniczej kobiety stanowią blisko 40%, to na średnich i wyższych szczeblach odsetek ten maleje do 24,1 oraz 10,5. Potwierdza to znaną tezę, że kierowanie złożonymi zespołami ludzkimi jest domeną mężczyzn. Zbliżone tendencje możemy odnotować rozpatrując dane na temat przynależności do partii politycznych - im wyższe stanowisko kierownicze, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że obejmuje je osoba bezpartyjna.

Stanowiska kierownicze właściwie nie są obsadzone ludźmi młodymi, w wieku do 28 lat. Wśród przedstawicieli kadry kierowniczej niższego szczebla dominującą grupę stanowią osoby w wieku 29-35 lat /34,0%/, średniego szczebla - 43-49 lat /30,3%/, wyższego szczebla - 36-42 lata /35,7%/.

Respondenci na ogół pochodzą z rodzin, w których ojcowie legitymowali się wykształceniem podstawowym /zależnie od szczebla 43,2 do 46,8%/ bądź średnim zawodowym /odpowiednio 9,6 do 13,1%/ - tabela 12. Między trzema wyróżnionymi grupami respondentów nie zachodzą istotne różnice w strukturze wykształcenia ich ojców. Zgromadzone dane dowodzą, że badani osiągnęli zdecydowanie wyższy poziom wykształcenia niż ich rodzice, przy czym widoczne są znaczne różnice w awansie edukacyjnym. O ile 91,7% kadry kierowniczej wyższego szczebla legitymuje się wykształceniem wyższym, to odsetek ten dla kadry niższego szczebla wynosi 55,3, a dla średniego 71,2.

Tabela 12

w procentach

Stanowisko kierownicze respondenta	Wykształcenie ojca								
	niepełne podsta- wowe	podsta- wowe	zasa- dni- cze zawo- dowe	średnie			poma- tural- ne	nie- pełne wyż- sze	wyższe
				nie- pełne	zawo- dowe	ogól- ne			
Niższe	7,4	46,8	9,6	4,3	9,6	10,6	2,1	1,1	8,5
Średnie	9,6	43,9	10,5	4,8	13,1	8,9	0,0	3,5	5,7
Wyższe	14,0	43,2	9,6	6,1	12,2	6,6	1,3	2,6	4,4
Uwaga - Bez braku danych.									

W sumie dane te odzwierciedlają unikalną w dziejach naszego kraju rewolucję oświatową, jaka miała miejsce za życia jednego pokolenia.

Z analizy danych dotyczących warunków materialnych rodzin respondentów /tab.13/, wynika, że w opinii większości sytuacja jest przeciętna bądź gorsza od przeciętnej. Z kolei warunki mieszkaniowe - zdaniem większości badanych - są poniżej średniej, przy czym co 7 przedstawiciel wyższej kadry kierowniczej uważał je za tragiczne. Jest rzeczą znamioną, że wyższa kadra nisko ocenia warunki życia rodziny. Może to wynikać z rozbudzonych aspiracji i poczucia braku związku między czynnikami statusu społecznego. Nie można wszakże wykluczyć, że opinie te mają charakter zgodny ze stanem faktycznym. Dodajmy też, że niewielu respondentów spodziewa się w najbliższych latach poprawy sytuacji mieszkaniowej i zawodowej, nieco więcej /około 2/5 badanych/ liczy na poprawę sytuacji materialnej /tab.14/.

Do związków zawodowych należy mniejszość kadry kierowniczej, szczególnie wyższego szczebla, co zapewne wiąże się z ograniczeniami nałożonymi przez ustawodawcę /tab.15/.

Tabela 13

w procentach

Stanowisko kierownicze	Ocena warunków						
	bardzo dobre	dobre	względnie dobre	średnie, przeciętne	nie najlepsze	złe	tragiczne
	Warunki materialne						
Niższe	2,1	1,1	16,8	41,1	18,9	18,9	1,1
Średnie	0,9	2,8	16,5	42,1	20,6	14,6	2,5
Wyższe	1,7	2,6	10,0	47,8	20,4	14,3	3,0
	Warunki mieszkaniowe						
Niższe	0,0	7,4	10,6	27,7	11,7	35,1	7,4
Średnie	1,3	4,5	6,7	20,7	19,4	35,7	11,8
Wyższe	1,7	5,2	6,1	21,3	21,7	29,6	14,3

Tabela 14

w procentach

Stanowisko kierownicze	Przewidywana poprawa sytuacji		
	materialnej	mieszkaniowej	zawodowej
Niższe	34,7	17,9	20,2
Średnie	37,3	15,5	19,9
Wyższe	42,5	18,3	19,1

Tabela 15

w procentach

Stanowisko kierownicze	Przynależność do związków zawodowych	
	należący	nie należący
Niższe	38,3	61,7
Średnie	41,3	58,7
Wyższe	26,6	73,4

Mała aktywność kierowników w organizacjach zawodowych nie jest jednak regułą. W latach 1980-1981 zdecydowana większość badanych należała do związku zawodowego. Na ogół był to związek branżowy. Im wyższe miejsce w hierarchii, tym mniejsze prawdopodobieństwo deklaracji przynależności do NSZZ "Solidarność" /tab.16/.

Tabela 16 w procentach

Stanowisko kierownicze	NSZZ "Solidarność"	Związki branżowe	Inne związki	Nie należący
Niższe	33,3	51,6	6,5	8,6
Średnie	30,8	52,4	3,8	13,0
Wyższe	13,1	69,4	5,7	11,8

Opinie o polityce kadrowej

Nie można w sposób zasadny kwestionować tezy, że opinie o własnym położeniu społecznym i perspektywach jego zmiany kształtują się w przeważającej mierze pod wpływem osobistych doświadczeń zawodowych. Dlatego nie powinien dziwić fakt, że znaczna część kadry kierowniczej nisko ocenia nie tylko swą sytuację i perspektywy życiowe, ale także realizację planowanej polityki kadrowej /tab.17/. Blisko połowa kierowników średniego i wyższego szczebla jest zdania, że w Polsce nie prowadzi się planowej polityki kadrowej, że awansowani są głównie ludzie lojalni. Jednocześnie od 56,6 do 65,4% badanych akceptuje twierdzenie o proefektywnościowych kryteriach doboru kadry kierowniczej. Niemal wszyscy zgadzają się natomiast, że dobór ten jest nastawiony przede wszystkim na stabilizację ustroju.

Tabela 17 w procentach

Stanowisko kierownicze	Odpowiedzi na pytanie: "Czy w Polsce prowadzi się planową politykę kadrową?"		
	tak	nie	nie wiem
Niższe	35,1	35,1	29,8
Średnie	27,9	48,4	23,7
Wyższe	38,6	48,7	12,7

Szczegółowy rozkład odpowiedzi akceptujących /zdecydowanie tak i raczej tak/ wybrane twierdzenia dotyczące zasad obsadzania stanowisk kierowniczych przedstawiono w tabeli 18.

Tabela 18

w procentach

Twierdzenia	Kadra kierownicza na stanowiskach		
	niższych	średnich	wyższych
1. Awansują głównie ci, którzy są lojalni wobec swoich przełożonych niezależnie od tego, czy realizują cele, którym instytucja /organizacja, zakład/ służy	54,8	47,7	43,4
2. Dobór kadry kierowniczej jest podporządkowany przede wszystkim sprawności, efektywności decyzji i działań w każdej sferze	56,6	65,4	64,4
3. Kadry kierownicze dobierają się tak, aby zagwarantować nienaruszalność ustroju	82,1	80,6	88,3
4. Kogoś, kto raz został kierownikiem, nawet jeśli się nie sprawdza, raczej awansują niż zdegradują	41,0	34,8	28,3
5. Degradacja czy awans nie ma nic wspólnego ze sprawnością i kompetencjami, decydują o tym przypadkowe okoliczności	33,7	27,1	23,1
6. Przeglądy kadrowe służą rzeczywistej selekcji pracowników	36,8	36,7	40,9
7. Tworzenie rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze jest działaniem pozornym, bo i tak się tych ludzi nie awansuje	45,2	42,1	42,7
8. Brak perspektyw awansu wpływa ujemnie na sprawność funkcjonowania ludzi, a zatem i instytucji	81,0	77,2	80,0
9. W ciągu minionych dwu lat nastąpiły zmiany na lepsze w sposobie obsadzania stanowisk kierowniczych	48,9	57,8	66,8

Warto zwrócić uwagę, że wielu badanych akceptuje twierdzenia, które zawierają negatywny obraz polityki kadrowej /np.4, 5 i 7/. Duży rozrzut odpowiedzi i ich niejednoznaczność potwier-

dza opinie o niejasności reguł polityki kadrowej. Z opinią tą wiąże się również niepewność co do szans własnego awansu. We wszystkich grupach 2/5 respondentów nie wie, czy ma takie szanse. Zdecydowani pesymiści dominują wśród kierowników niższego szczebla /tab.19/.

Tabela 19 w procentach

Stanowisko kierownicze	Wypowiedzi na temat istnienia możliwości własnego awansu		
	tak	nie	nie wiem
Niższe	18,9	43,2	37,9
Średnie	24,1	35,2	40,6
Wyższe	26,5	32,2	41,3

Respondenci oceniali także atrakcyjność stanowisk kierowniczych /tab.20/. Ich wypowiedzi przeczą przyjętemu założeniu, że znaczny odsetek odczuwających brak możliwości awansu mógłby być wskaźnikiem frustracji. Byłoby to prawdą, gdyby stanowiska kierownicze stanowiły atrakcję, a ich osiągnięcie zaspokajało istotne potrzeby respondentów. Tymczasem ponad 40% kierowników - niezależnie od miejsca w hierarchii - jest zdania, że większość stanowisk jest nieatrakcyjna lub że wszystkie są takie.

Tabela 20 w procentach

Stanowisko kierownicze	Odpowiedzi na pytanie: "Czy stanowiska kierownicze są atrakcyjne, godne zazdrości?"				
	tak, wszystkie	tak, ale nie wszystkie	nie wiem	nie, większość jest nieatrakcyjna	nie, wszystkie są nieatrakcyjne
Niższe	2,1	47,9	3,2	37,2	9,6
Średnie	0,6	53,2	4,5	36,2	5,4
Wyższe	0,9	48,5	4,8	36,1	9,7

Tak znaczny odsetek zmusza do refleksji nad groźbą negatywnej selekcji kadry kierowniczej. Wniosek o sfrustrowaniu nie może jednak sięgać zbyt daleko, mimo wszystko bowiem ponad połowa

badanych doradziłaby swym przyjaciołom, by - w razie uzyskania takiej propozycji - przyjęli awans na stanowisko kierownicze /tab.21/.

Tabela 21

w procentach

Stanowisko kierownicze	Odpowiedzi na pytanie: "Czy radził/a/by Pan/i/ objąć stanowisko kierownicze?"		
	tak	nie	nie wiem
Niższe	50,5	45,3	4,2
Średnie	58,6	33,4	8,0
Wyższe	63,2	28,1	8,8

W sumie nie można mówić o dominowaniu jednoznacznie pozytywnych lub negatywnych opinii o polityce kadrowej. Już to jednak świadczy, że polityka ta w świadomości badanych nie ma charakteru systemowego, planowego. Jeśli wziąć pod uwagę znaczny odsetek pesymistycznych ocen własnego położenia i perspektyw życiowych, a także częstość przekonań o nieatrakcyjności stanowisk kierowniczych, to nasuwa się pytanie, czy w świadomości badanych decyzje o objęciu kolejnych stanowisk nie mają charakteru wyborów negatywnych - wyboru mniejszego zła. Brak danych nie pozwala na jednoznaczną odpowiedź. Jest to wszakże hipoteza zasługująca na uwagę, zwłaszcza w odniesieniu do kadry kierowniczej niższego szczebla. Bez wątpienia bardzo powszechna jest wśród wielu badanych fatalistyczna postawa życiowa, ujawniana w odpowiedzi na pytanie, kto będzie miał wpływ na dalsze losy respondenta. Okazuje się bowiem, że aż 34,4% niższej kadry, 36,8% średniej, 28,6% kadry wyższej uważa, iż o przyszłości zadecyduje przypadek. Na zwierzchników jako źródło sprawcze losów życiowych wskazuje odpowiednio 17,8, 17,1 i 24,1% respondentów. Postawę aktywistyczną, której wskaźnikiem jest odpowiedź głosząca, że dalsze losy zależą od samego badanego, reprezentuje 45,6% niższej, 42,8% średniej i 43,8% wyższej kadry kierowniczej. Dane te stanowią dodatkowe świadectwo niepewności, jaka cechuje znaczną część kadry kierowniczej.

x

x x

Z analizy zebranego materiału wynika, że większość kadry kierowniczej stanowią ludzie, dla których awans zawodowy był przejawem istotnego awansu społecznego. W porównaniu ze swymi rodzicami osiągnęli oni znacznie wyższe wykształcenie i wyższą pozycję społeczną. Obserwowane tu różnice międzypokoleniowe są świadectwem otwartości powojennego systemu społecznego.

Analiza przebiegu karier dowodzi, że awans na stanowisko kierownicze jest szczególnie łatwy w administracji państwowej, zwłaszcza terenowej. Jednocześnie zaobserwowano w układzie terytorialnym tendencję do ucieczki kadry kierowniczej ze wsi i małych miast do ośrodków szczebla co najmniej wojewódzkiego. Wśród osób wywodzących się ze wsi i małych miast częściej spotykamy też typ kariery skokowej /przyspieszonej/.

O ile w administracji państwowej mamy do czynienia ze stosunkowo dużą płynnością kadr, o tyle kadra kierownicza przemysłu jest bardziej ustabilizowana, rzadko przechodzi do innych działów. Generalnie rzecz biorąc, nieco ponad połowa kadry kierowniczej zdobywała doświadczenie zawodowe w różnych działach sektora uspołecznionego.

Odmienności karier w układzie wertykalnym i horyzontalnym towarzyszy także zróżnicowanie ze względu na szybkość awansu, mierzona liczbą jednorazowo pokonanych szczebli w hierarchii stanowisk. Wyróżniony typ kariery skokowej /przyspieszonej/ jest właściwy dla jednej czwartej respondentów. Pozostali badani przechodzili w swej karierze przez kolejne szczeble hierarchii.

Spośród cech społeczno-demograficznych szczególny wpływ na szanse kariery kierowniczej ma płeć oraz przynależność do organizacji politycznych. Im wyższe stanowisko kierownicze, tym mniejsze prawdopodobieństwo, by zajęła je kobieta lub osoba bezpartyjna. Jest to w zasadzie jedyne istotne ograniczenie dostępności stanowisk kierowniczych.

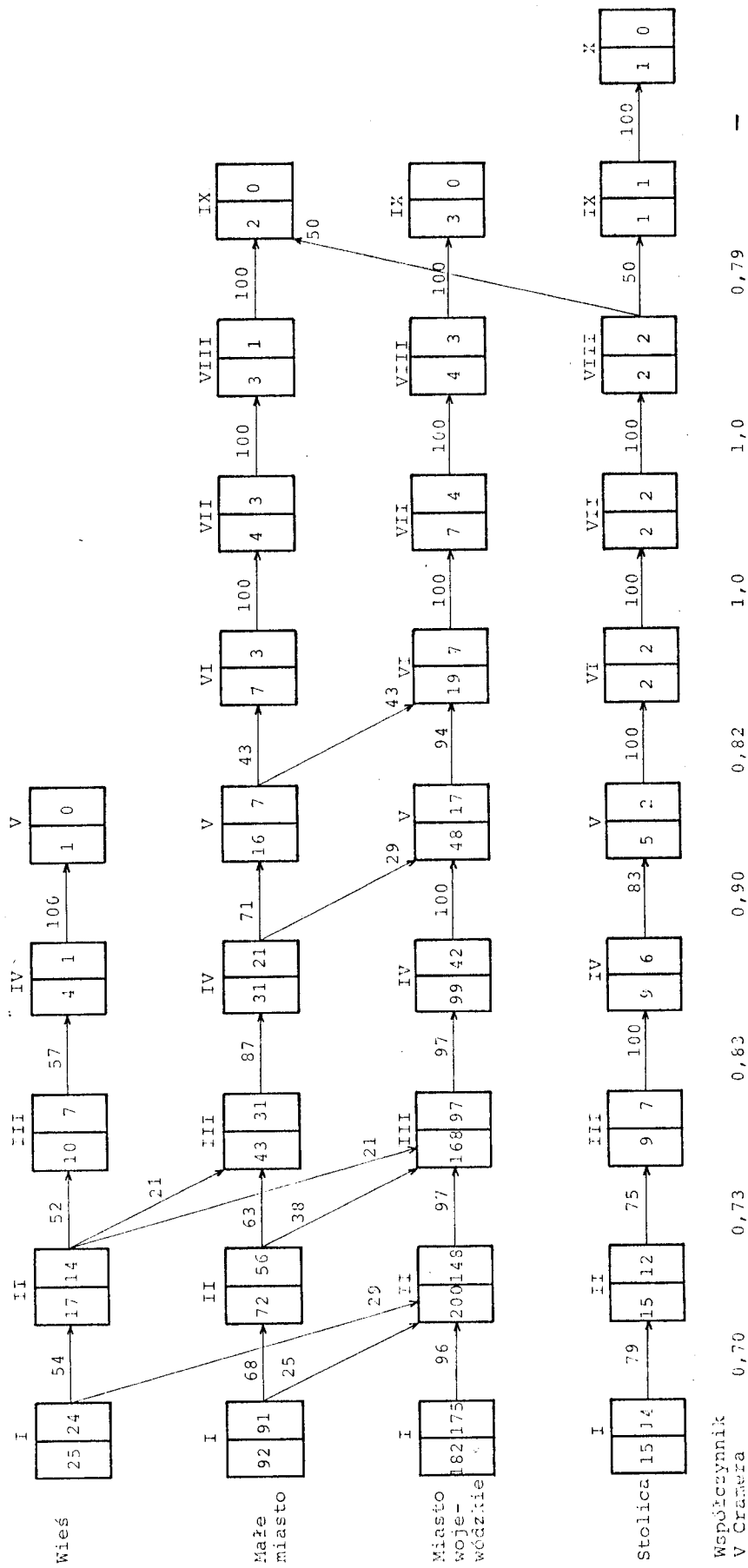
Zaobserwowane odmiennosci dróg zawodowych nie mają wielkiego wpływu na sytuację życiową kadry kierowniczej ani jej opinie o polityce kadrowej, stanie i perspektywach rozwoju społeczno-ekonomicznego. Występujące w tym zakresie różnice ocen są na tyle małe, że można mówić o daleko idącej homogenizacji świadomości kadry kierowniczej.

Znacznej części kierowników można przypisać poczucie deprywacji potrzeb, rozpatrywanych z punktu widzenia zarówno jednostki, jak i rodziny. Jednoznacznie świadczy o tym odsetek wypowiedzi negujących sens obejmowania stanowisk kierowniczych. Zwraca tu uwagę zwłaszcza przebijające z odpowiedzi poczucie niepewności. Rozpowszechnienie opinii "nie warto być kierownikiem" powinno być ważnym sygnałem dla decydentów. Dodać tu należy, że niepewność ta wiąże się w dużej mierze z niejednoznacznością zasad polityki kadrowej oraz niekonsekwencją w ich wdrażaniu. O potencjalnych skutkach braku planowej polityki kadrowej respondenci wyrażali się stosunkowo jednoznacznie. Możemy jednak zadać pytanie, czy wspomniana na początku łatwość osiągnięcia stanowiska kierowniczego nie wynika właśnie z niejednoznaczności zasad doboru kadr? Pytania tego nie możemy rozstrzygnąć na podstawie dostępnych danych. Warto jednak zwrócić uwagę, że otwartość struktury społecznej z jednej strony może być powodem do pozytywnej oceny, z drugiej zaś - stanowić sygnał przypadkowości w procesach mobilności profesjonalnej.

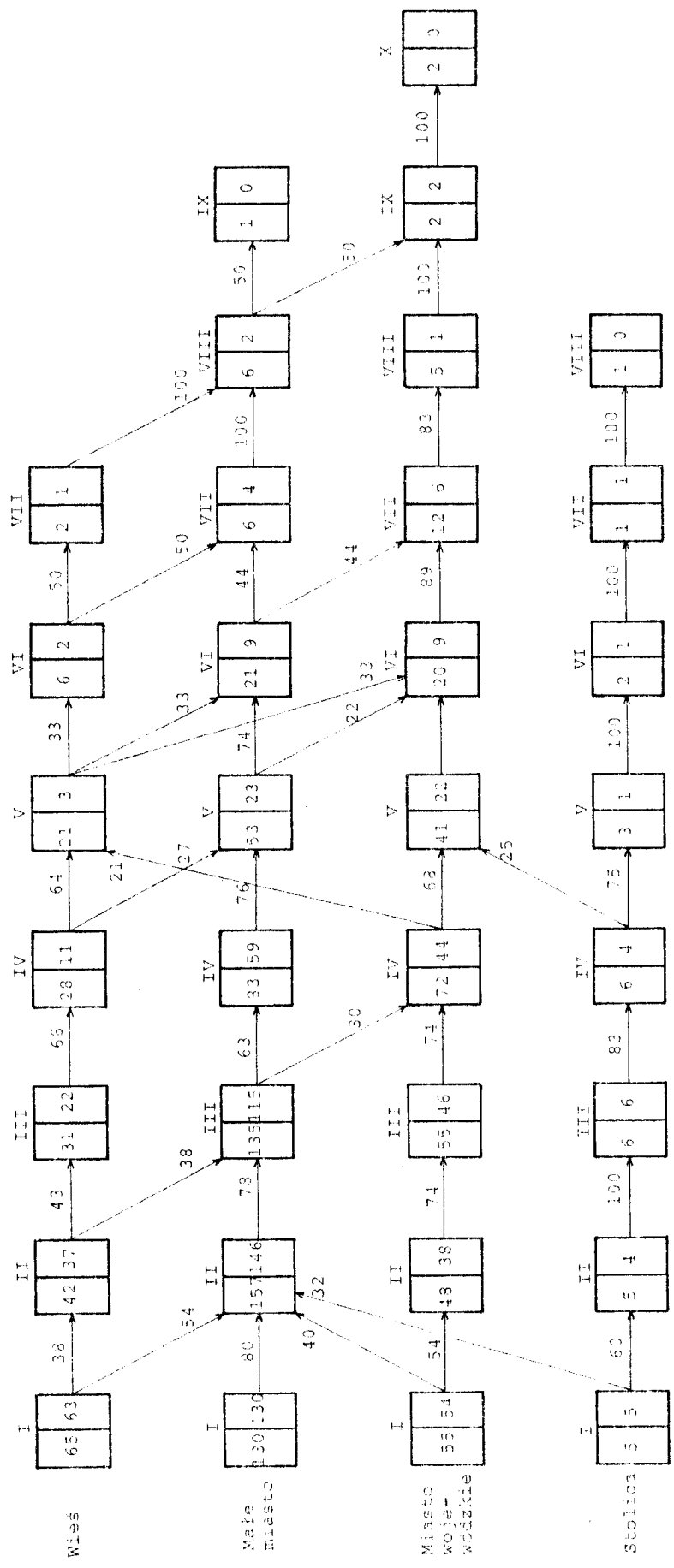
ANEKS

Legenda do rysunków 1-6 i rysunki

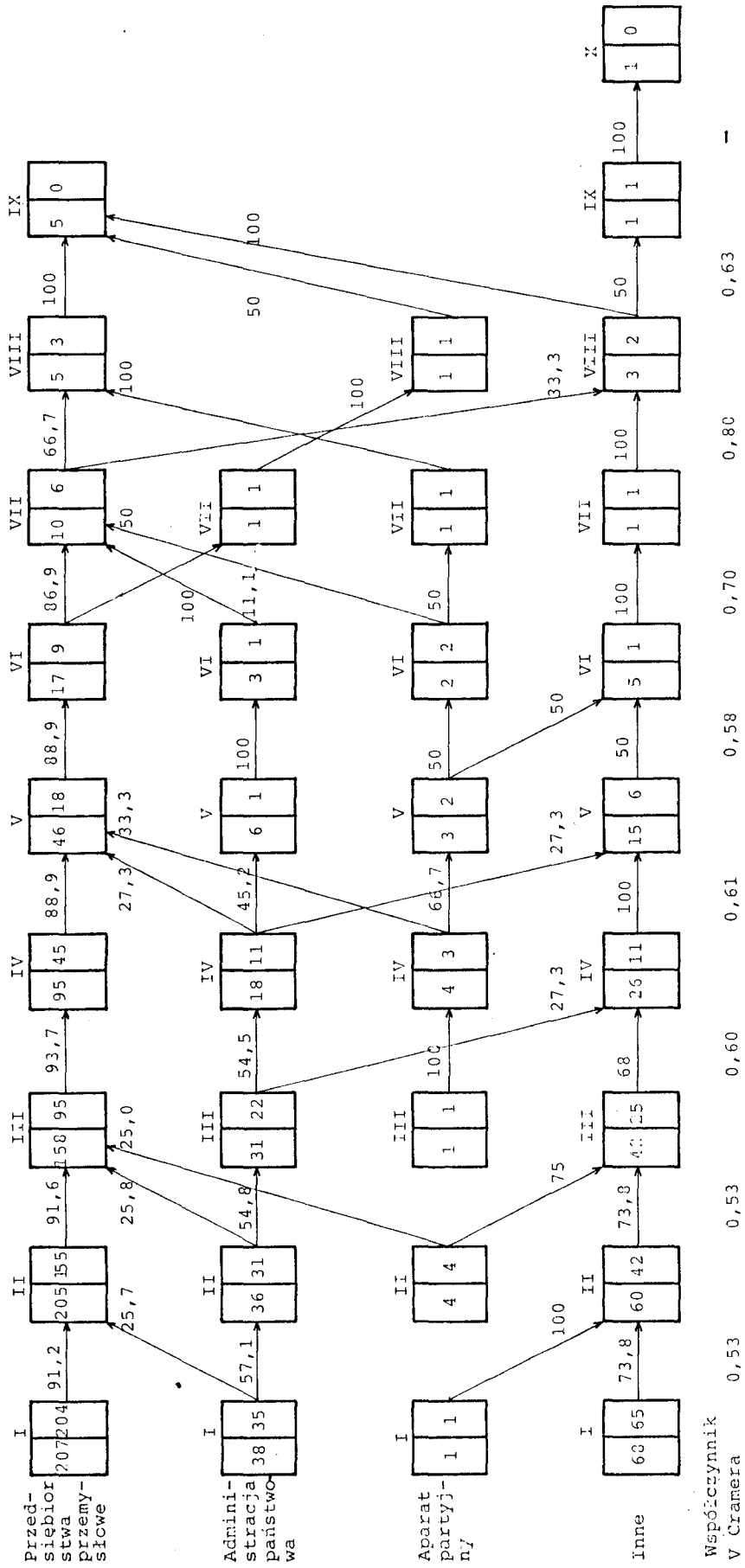
Cyfry znajdujące się przy strzałkach oznaczają odsetek osób, które z danego stanowiska przeszły na inne. W kwadratach umieszczono dwa rodzaje danych: w lewej kratce podano liczbę osób, które osiągnęły dane stanowisko, w prawej zaś - liczbę osób, które przeszły z danego stanowiska na inne. Różnica między nimi określa liczbę osób, które zakończyły /w chwili badania/ swą drogę zawodową na danym stanowisku. U dołu rysunków - między kwadratami oznaczającymi kolejne stanowiska - podano wartości współczynnika V Cramera, służącego do pomiaru współzmienności wartości każdej z wyróżnionych zmiennych na kolejnych stanowiskach. Numeracją rzymską oznaczono stanowiska osiągnięte przez respondentów. Dla zwiększenia czytelności rysunków nie zaznaczono kierunków przepływu, obejmujących mniej niż 20% osób, które opuściły dane stanowisko. Wyjątki od tej reguły oznaczono przerwaną kreską.



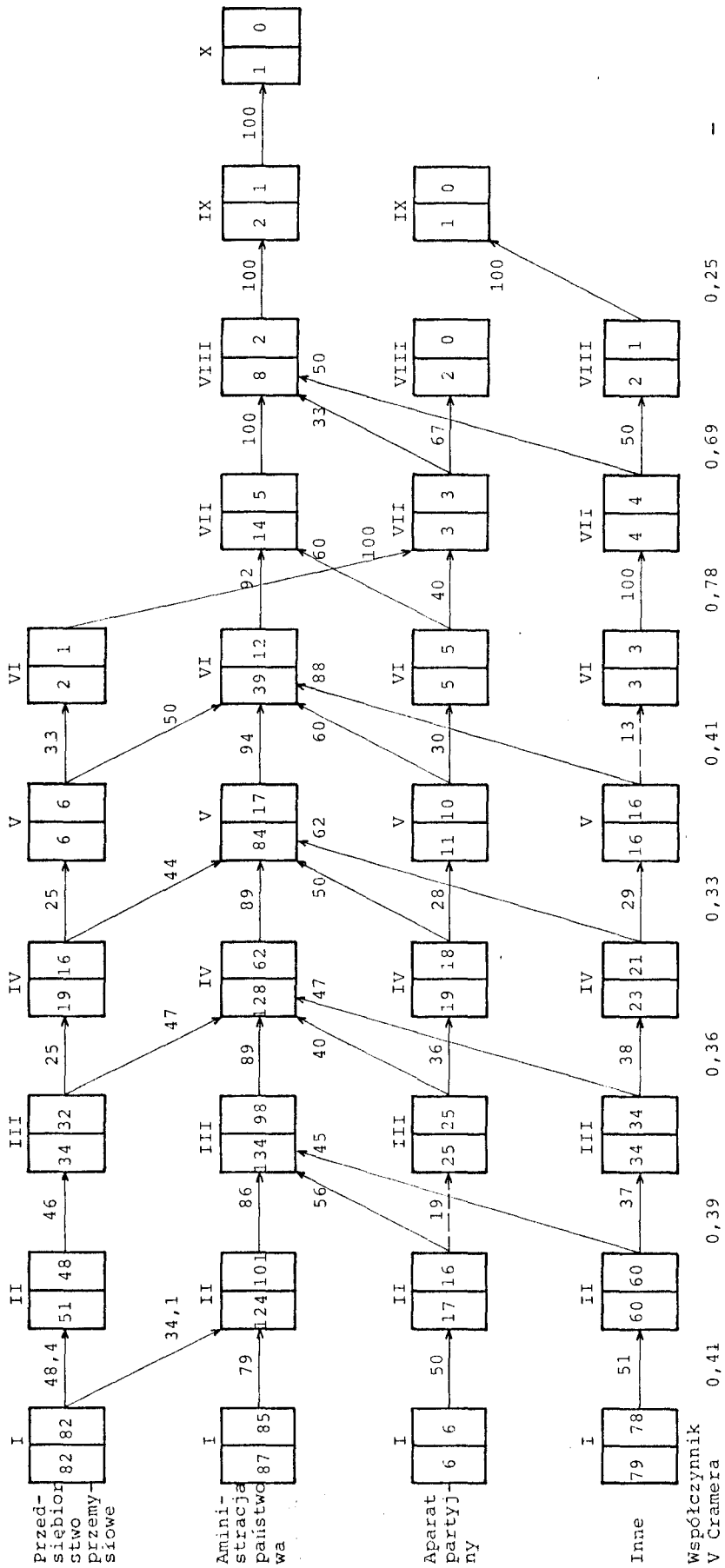
Rys. 1. Terytorialny aspekt ruchliwości zawodowej kadry kierowniczej przemysłu



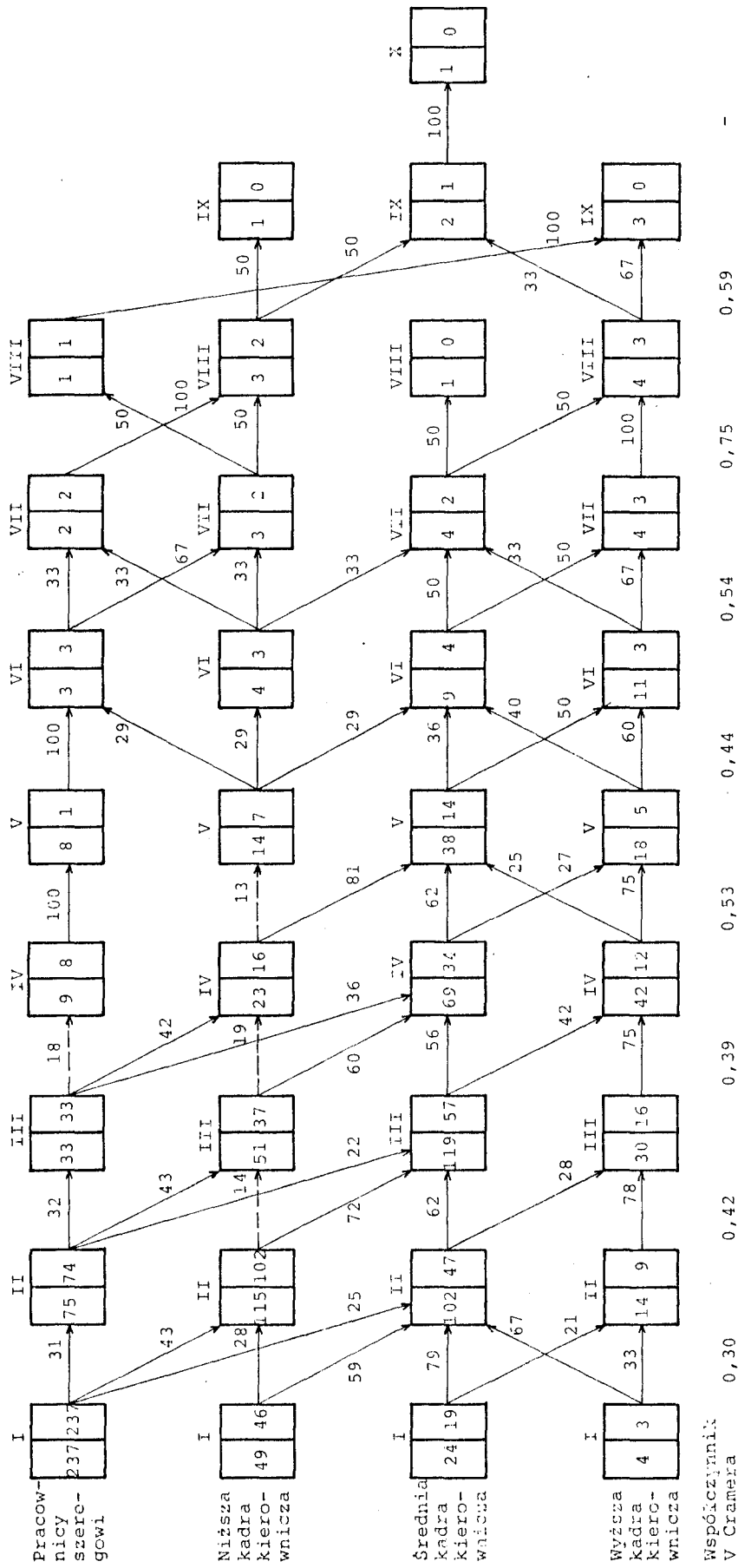
Rys. 2. Terytorialny aspekt ruchliwości zawodowej kadry kierowniczej administracji państwowej



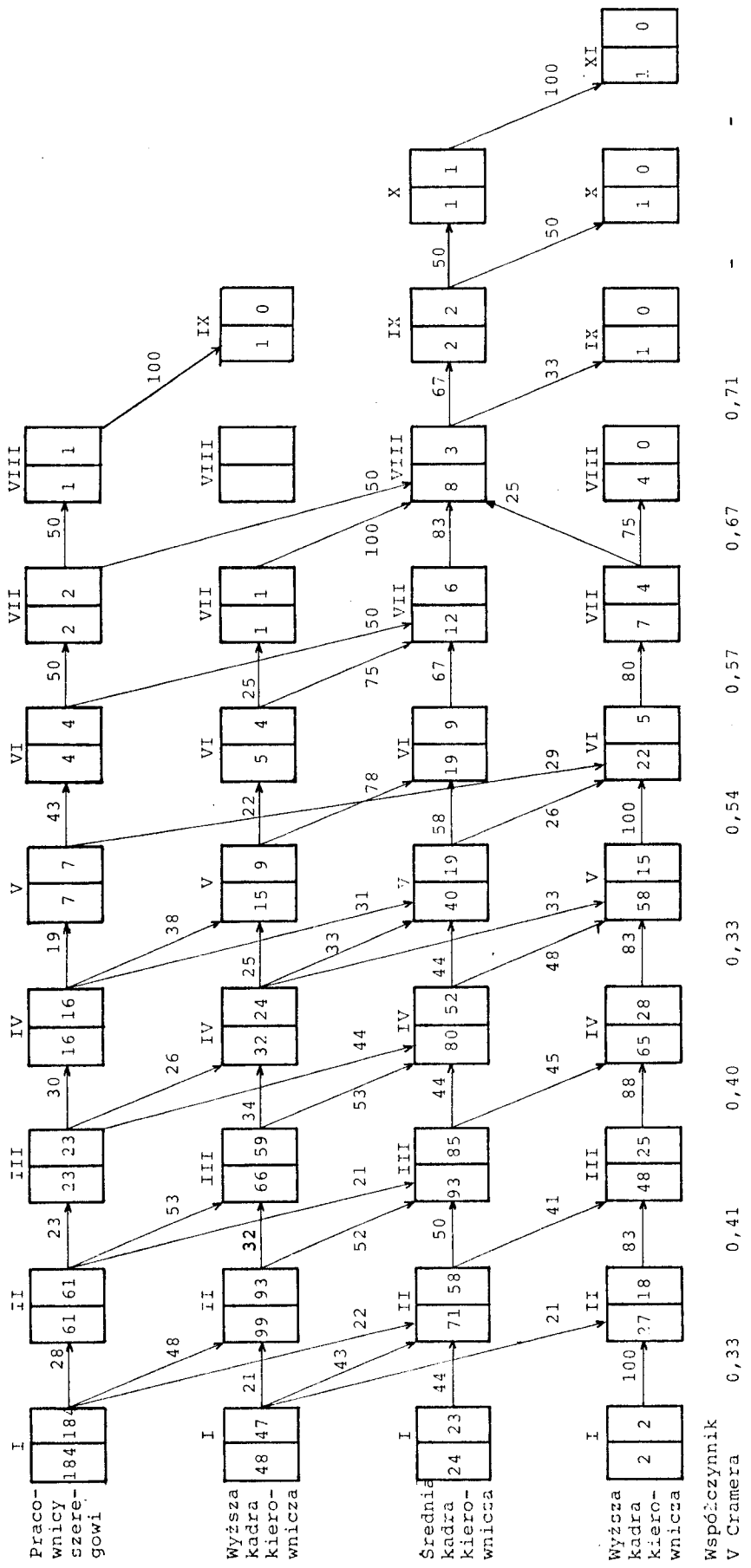
Rys. 3. Ruchliwość zawodowa kadry kierowniczej przemysłowej w aspekcie rodzaju pracy



Rys. 4. Ruchliwość zawodowa kadry kierowniczej administracji państwowej w aspekcie rodzaju pracy



Rys. 5 . Statusowy aspekt ruchliwości zawodowej kadry kierowniczej przemysłu



Rys. 6 . Statusowy aspekt ruchliwości zawodowej kadry kierowniczej administracji państwowej