

ZDZISŁAW NIEDBAŁA

## W SPRAWIE KRYTERIÓW DOBORU I OCENY KADRY KIEROWNICZEJ

Pojęcie kierownika czy zespołu kierowniczego tylko pozornie wydaje się jednoznaczne. Zazwyczaj kierownika utożsamia się z osobą lub grupą osób pełniących funkcje kierownicze. W potocznym znaczeniu kierownikiem jest zarówno dyrektor przedsiębiorstwa zatrudniającego tysiące pracowników, jak również kierownik stoiska handlowego o jednoosobowej obsłudze. Zróznicowanie tych wprawdzie skrajnie wybranych stanowisk pracy jest oczywiste. Stąd też dla możliwie precyzyjnego określenia grupy kierowniczej konieczne wydaje się przyjęcie jako kryterium podstawowego, sposobu osiągania (realizacji) zadań i celów stawianych przed określoną osobą. W teorii organizacji i zarządzania pojęcie kierownika rezerwuje się dla osób, które kierują innymi ludźmi<sup>1</sup>. M. L. Mace omawiając istotę roli kierownika wskazuje, że jego „główna funkcja polega na osiąganiu wyników dzięki wysiłkom innych”<sup>2</sup>. Podobnie W. V. Owen w istocie kierownictwa dostrzega „sztukę pracowania poprzez innych ludzi”<sup>3</sup>. W roli i pozycji kierownika dostrzega się więc zespół elementów zwierzchnictwa, nadrzędności, a przede wszystkim czynności koordynujących działanie określonego zespołu pracowniczego. W istocie kierowania, poza dominującym zwykle czynnikiem sterowania, kojarzenia i harmonizowania wysiłku zespołu, występuje ponadto funkcja zarządzania określonym potencjałem rzeczowym. Występowanie w roli kierownika wobec zespołu pracowniczego może być konsekwencją „władzy” przyznanej określonej osobie, lub faktycznego autorytetu uzyskanego w tej grupie społecznej albo też jednocześnie wynikać z obu tych źródeł. F. Engels zwracał uwagę, że żadna działalność wspólna nie jest możliwa bez narzucenia komuś woli idącej z zewnątrz, tzw. autorytetu

<sup>1</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich — wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1964 r. s. 340 oraz tenże, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1969, s. 455.

<sup>2</sup> M. L. Mace, *Doskonalenie kadry kierowniczej w amerykańskich przedsiębiorstwach przemysłowych*, Warszawa 1964, s. 33.

<sup>3</sup> W. V. Owen, *Modern Management*, New York 1958, s. 3.

władzy. Skuteczność i efektywność kierowania przez określoną osobę niewątpliwie wzmacnia i podbudowuje dodatkowo jej autorytet osobisty wynikający z poziomu kwalifikacji, czy też z umiejętności współdziałania kierownika z podwładnymi. Nie wystarcza jednak dla spełniania roli kierownika sam fakt posiadania autorytetu osobistego w określonym zespole pracowniczym. Autorytet ten może być jedynie źródłem przywództwa danej osoby nie pociągając jednak za sobą możliwości wyegzekwowania pożądaných zachowań członków zespołu. W każdej stabilnej grupie społecznej (jednostce organizacyjnej) kierownikami są tylko osoby, „oficjalnie obierane lub powoływane przez nominację do przewodzenia, do ponoszenia odpowiedzialności za koordynację działalności członków zespołu, za ich dążenie do osiągnięcia wspólnego celu”<sup>4</sup>. Przyjmując zatem niezbędny w dalszych rozważaniach formalno-prawny punkt widzenia kierownikami nazywać będziemy tych pracowników, którzy na podstawie ważnego i skutecznego aktu władzy uzyskali możliwość kierowania danym zespołem pracowniczym. Z uwagi na zróżnicowanie takich aktów władzy, a przede wszystkim na różnice w zakresie środków i sposobów oddziaływania służących poszczególnym kierownikom, zainteresowania swoje ograniczamy do kierowników jednostek gospodarki uspołecznionej. Poza sferą zainteresowań pozostają zatem kierownicy w takich organizacjach jak: wojsko i inne organizacje paramilitarne oraz organizacje zawodowe i polityczne, a ponadto cała sfera tzw. służby państwowej. Przy takim zastrzeżeniu użyte poprzednio określenie „aktu władzy” jako źródła uprawnień kierowniczych wymaga pewnego uściślenia. Aktami takimi, pozbawionymi zasadniczo elementu „imperium” państwowego będą zarówno decyzje o powołaniu dyrektorów przedsiębiorstw państwowych, umowy o pracę z kierownikami działów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, czy też wybór przewodniczącego zarządu spółdzielni. W zdecydowanej większości przypadków nie ma wątpliwości czy dany akt prawny przyznał określonej osobie stanowisko kierownika zespołu pracowniczego. Zastrzeżenia co do kierowniczego charakteru przyznanego stanowiska są natomiast całkowicie uzasadnione, gdy z jego objęciem nie łączy się podporządkowanie pracy innych pracowników. Biorąc pod uwagę strukturę organizacyjno-prawną zakładu pracy, kierownikami są ci pracownicy, którzy pozostają w stosunku nadrzędności wobec innych, ponosząc odpowiedzialność z tytułu sprawowanej wobec nich kontroli i nadzoru. Atrybuty nadrzędności prawa kontroli i nadzoru są oczywiście zewnętrznymi objawami kierownictwa, wynikającymi z określonych formalnie zależności w toku wykonywania pracy. Przestają one jednak w znacznym stopniu wyczerpywać istotę stosunków łączących osobę kierownika z kierowanym przezeń zespołem pracowniczym. S. Kowalewski zwraca uwagę, że w warunkach dynamicznego rozwoju współczesnej

<sup>4</sup> Z. Pietrasiński, *Sprawne kierownictwo*, Warszawa 1962, s. 9.

techniki łączenia kontroli z funkcją przełożonego w jakiegokolwiek formie staje się coraz trudniejsze. Nabrzmiwa silnie element kryzysu struktur hierarchicznych w zakresie zdolności wykonywania w ramach tych struktur, metodami im właściwymi funkcji nadzoru i kontroli<sup>5</sup>. Nawet jednak przy słabnącej randze nadzoru i kontroli na rzecz kierowniczych działań koordynacyjnych i integracyjnych pomiędzy kierownikiem a kierowanymi zawsze pozostanie określony stosunek zależności. F. Engels podkreślał bowiem, że „pewien autorytet, niezależnie od tego, kto go używa, a z drugiej strony pewne podporządkowanie, to rzeczy narzucające się nam niezależnie od ustroju społecznego”<sup>6</sup>. Względy zależności innych pracowników od kierownika oraz uzależnienie wyników jego pracy od pracy całego podległego zespołu znajdują też wyraz w treści obowiązujących przepisów prawnych. Określenie stanowisk kierowniczych zawiera m. in. uchwała nr 394 Rady Ministrów z 17 IX 1959 r. w sprawie określenia kierowniczych i innych samodzielnych stanowisk pracy<sup>7</sup>. Przepis § 1 ust. 1 tej uchwały do kadry kierowniczej zalicza pracowników umysłowych, którym powierzono stałe kierowanie zakładem pracy lub komórką organizacyjną w zakładzie pracy, albo pracą innego określonego zespołu pracowników. Niewyczerpujący wykaz takich stanowisk pracy zawiera przepis § 1 ust. 2 uchwały nr 394/59 Rady Ministrów, z tym jednak, że w poszczególnych zakładach pracy taksatywny wykaz wspomnianych stanowisk pracy ustala się na podstawie obowiązującej struktury i nomenklatury stanowisk obowiązującej w poszczególnych gałęziach produkcji oraz warunków pracy na tych stanowiskach<sup>8</sup>.

Niezależnie od rangi i miejsca stanowiska kierowniczego w strukturze organizacyjnej zakładu pracy, obsada tych stanowisk pracy budzi ostatnio szczególne zainteresowanie. Wynika ono, jak słusznie zwrócono uwagę, z faktu iż „największe w tej chwili rezerwy tkwią u nas w organizacji zarządzania. Ta zaś zależy przede wszystkim od kadry kierowniczej, która na co dzień realizuje proces zarządzania”<sup>9</sup>. Podstawą prawidłowego doboru personelu kierowniczego jest bezsprzecznie wyszukiwanie i przygotowywanie tzw. rezerwowej kadry kierowniczej. Zadania w tym zakresie należą do podstawowych obowiązków kierownika każdego szczebla organizacyjnego. Przygotowywanie następcy, wdrażanie go w skomplikowane niejednokrotnie problemy ekonomiczno-organizacyjne jest niezbędnym warunkiem szybkiej adaptacji kandydata na stanowisku

<sup>5</sup> S. Kowalewski, *Przełożony — podwładny w świetle teorii organizacji*, Warszawa 1967, s. 286 - 287.

<sup>6</sup> F. Engels, *O zasadzie autorytetu*, w: F. Engels, K. Marks, *Dziela wybrane*, Warszawa 1949, s. 599.

<sup>7</sup> Monitor Polski z 1959 r. nr 84 poz. 444.

<sup>8</sup> § 4 ust. 1 uchwały nr 394 Rady Ministrów z 17 IX 1959 r. w sprawie określenia kierowniczych i innych samodzielnych stanowisk pracy.

<sup>9</sup> B. Ostapczuk, *Polityka kadrowa funkcją kierowania*, Nowe Drogi 1972, nr 6, s. 139.

kierowniczym. W praktyce kadrowej zakładów pracy prawidłowe przygotowywanie kadr kierowniczych napotyka na rozliczne jeszcze trudności. Niektórzy kierownicy w obawie przed konkurencją, w odczuciu ewentualnego zagrożenia skłonni są otaczać się pracownikami pozbawionymi zarówno wyższych kwalifikacji, jak też zmysłu organizacyjnego i innych predyspozycji kierowniczych<sup>10</sup>. Szczególnie jednak rażące są przejawy braku konsekwencji gospodarowania rezerwową kadrą kierowniczą. Znajduje to wyraz w takich zjawiskach jak: a) formalne tylko wytypowanie kandydatów do stanowisk kierowniczych bez podjęcia jakichkolwiek prac mających na celu ich przygotowanie do objęcia stanowisk, b) powierzanie stanowisk kierowniczych osobom spoza grona rezerwy kadrowej nie posiadającym ani dostatecznych kwalifikacji, ani też doświadczenia kierowniczego, c) brak perspektywicznych zamierzeń w odniesieniu do kadry kierowniczej uwzględniających przewidywany rozwój zakładu oraz zmiany w jego strukturze techniczno-organizacyjnej. W konsekwencji takich niedomagań w dziedzinie przygotowywania rezerwy kadrowej, decyzje o obsadzie stanowisk kierowniczych podejmowane są niejednokrotnie bez większego rozeznania. Wynikająca często z przyczyn naturalnych konieczność obsady stanowiska kierowniczego powoduje gorączkowe poszukiwania odpowiedniego kandydata. W takich warunkach, w znacznym stopniu wzrasta ryzyko nieodpowiedniego doboru, pozostaje zbyt szeroki margines dla subiektywizmu osób decydujących o obsadzie, czy też wręcz dla zjawiska klikowości i kumoterstwa. To z kolei powoduje zniechęcenie, apatię pracowników zasługujących na awans kierowniczy, a często także skłania ich do opuszczania zakładu pracy<sup>11</sup>.

Proces doboru i obsady szeregu stanowisk w aparacie gospodarczym pozostaje w ścisłym związku z jedną z podstawowych form realizacji kierowniczej roli partii. W przypadku stanowisk kierowniczych, objętych tzw. nomenklaturą poszczególnych ogniw aparatu partyjnego, właściwa instancja partyjna desygnuje kandydata do objęcia tego stanowiska kierowniczego. Chodzi tu przede wszystkim o stanowiska kierowników zakładów pracy, ich zastępców oraz niektóre inne stanowiska newralgiczne w strukturze organizacyjno-prawnej zakładu pracy. Najogólniej desygnowany kandydat musi odpowiadać dwom podstawowym kryteriom: fachowości i polityczności<sup>12</sup>. Wysuwanie kandydatów na stanowiska kierow-

<sup>10</sup> J. Klasa, *Właściwy sens polityki kadrowej*, Nowe Drogi 1972, nr 5, s. 104.

<sup>11</sup> E. Lipiński, *Bodźce*, Kultura i Społeczeństwo, 1960, nr 1, s. 57 zwraca uwagę, że o ile przy doborze osób na stanowiska kierownicze decydują kryteria uboczne, społeczeństwu grozi poważne niebezpieczeństwo wysychania źródeł dopływu nowych talentów. Dyskryminowanych ogarnia stan apatii i zniechęcenia, szerzą się postawy wrogie dla całej organizacji społecznej.

<sup>12</sup> W. Jaśkiewicz, *Studia nad sytuacją prawną pracowników państwowych, Socjalistyczna służba państwowa, PRL - ZSRR*, Poznań 1966, s. 73.

nicze przez instancje partyjne nie oznacza jednak zawężania kręgu kandydatów do członków partii. Z tytułu tego członkostwa nie wynika bowiem ani monopol, ani też szczególny przywilej piastowania takich stanowisk pracy. Obok kryteriów kwalifikacji fachowych i doświadczenia, zawodowego, warunek politycznej przydatności kandydata oznacza czynne akceptowanie przez niego zasad i kierunków budownictwa socjalistycznego. W miarę umacniania się gospodarki socjalistycznej i coraz szybszego napływu wysoko kwalifikowanych kadr, a jednocześnie przy odchodzeniu od praktyki wyřęczania organów państwowych przez instancje partyjne maleje liczba stanowisk objętych nomenklaturami poszczególnych ogniw aparatu partyjnego<sup>13</sup>. Realizacja takiej tendencji przynosi oczywiste korzyści, zarówno dla decydujących organów państwowych jak i dla instancji partyjnych. Organy państwowe składające się z osób zaprobowanych przez partię i cieszących się jej zaufaniem uzyskują w ten sposób większą samodzielność działania, a co ważniejsze mogą wyzbyć się szkodliwego asekurantyzmu, biernego oczekiwania na zalecenia czy wytyczne instancji partyjnej. Ogniwa aparatu partyjnego natomiast uzyskują znacznie szerszą możliwość działania kontrolno-nadzorczege. Stworzone bowiem zostają warunki dla oceniania z pewnego dystansu ogniw aparatu państwowego, z punktu widzenia realizacji przez nie zarówno generalnej linii polityki społeczno-gospodarczej, jak i szczegółowych dyrektyw politycznych. Dyrektywy polityczne władz partyjnych dotyczące kadry kierowniczej zostały określone w uchwale VI Zjazdu PZPR, a następnie sprecyzowane w postanowieniach uchwały Biura Politycznego KC PZPR. Będą one przedmiotem rozważań w dalszych fragmentach opracowania. Decyzja o awansie na stanowisko kierownicze objęte nomenklaturą instancji partyjnej nie zawsze musi być poprzedzona aktem partyjnego desygnowania kandydata. Propozycja określonej kandydatury wychodzi często od właściwego kompetencyjnie organu państwowego i przedkładana jest instancji partyjnej do zatwierdzenia, a raczej zarekomendowania. Akt partyjnej rekomendacji oznacza aprobatę dotychczasowej postawy polityczno-moralnej kandydata i jest wyrazem zaufania oraz przekonania o jego przydatności na proponowane stanowisko kierownicze. Nie chodzi tu jedynie o tryb, kolejność etapów postępowania przy doborze kandydatów i obsadzie stanowisk kierowniczych. Działanie instancji partyjnej w postaci rekomendowania przedstawionego kandydata wydaje się posiadać tę przewagę nad bezpośrednim desygnowaniem, że zmusza organy aparatu państwowego do prowadzenia aktywnej polityki kadrowej. Skłania to bowiem kierowników aparatu państwowego wyższego szczebla do prawidłowego, systematycznego działania w zakresie wyszukiwania i przygotowywania rezerwowej kadry kierowniczej. Na dezaprobatę, a zarazem na konieczność wnikliwej kontroli postawy kie-

<sup>13</sup> J. Klasa, *Właściwy sens polityki kadrowej*, op. cit., s. 104 - 105.

równików wyższych szczebli zasługują przypadki zwracania się przez takich kierowników do ogniw aparatu partyjnego o przedstawianie kandydatów na wakujące stanowiska kierownicze.

Niezwykle doniosłe znaczenie dla prawidłowości polityki kadrowej w zakresie kadr kierowniczych posiada racjonalne określenie kryteriów i warunków doboru i obsady takich stanowisk pracy. Przepisy prawne w tej mierze ustalają pewne przesłanki negatywne jak i pozytywne, którym musi odpowiadać kandydat na stanowisko kierownicze. Zarządzenie nr 19 Prezesa Rady Ministrów z 1 III 1962 r. w sprawie trybu przyjmowania do pracy na stanowiska kierownicze lub związane z odpowiedzialnością materialną<sup>14</sup>, zakazuje zatrudniania na takich stanowiskach pracy osób skazanych za przestępstwa z chęci zysku, za brak nadzoru i kontroli, za przekroczenia władzy itp. Z kolei, zwykle układy zbiorowe pracy poszczególnych branż określają podstawowe wymagania pozytywne pożądane u kandydatów na stanowiska kierownicze, do których najczęściej zalicza się: określony cenzus wykształcenia z ewentualnym podaniem specjalności oraz staż pracy, w szczególności na stanowiskach kierowniczych. Zwykle przyjmuje się, że kandydat na stanowisko kierownicze powinien legitymować się zarówno pewnymi przymiotami wymiernymi, jak i przejawiać pewne niewymierne cechy charakterologiczne. Do wymogów o charakterze wymiernym należą przede wszystkim kwalifikacje fachowe oraz doświadczenie zawodowe oceniane według dotychczasowego stażu pracy. Wymóg kwalifikacji fachowych bywa często utożsamiany z cenzusem wykształcenia posiadanego przez kandydata. Identyfikacja ta budzi jednak pewne zastrzeżenia i wątpliwości. Poziom kwalifikacji fachowych kandydata na stanowisko kierownicze obok wykształcenia wyznacza ponadto stopień umiejętności wdrażania wiedzy teoretycznej, spożytkowywania jej w toku wykonywania pracy. Z kolei umiejętność twórczego wykorzystania zdobytej wiedzy uwarunkowana jest w znacznym stopniu od stażu pracy, praktyki zawodowej. Kryteria poziomu kwalifikacji zawodowych i doświadczenia zawodowego muszą być zatem stosowane łącznie. Oparcie decyzji powierzającej stanowisko kierownicze na samym tylko tytule kwalifikacji fachowych łączy się bowiem z nadmiernym ryzykiem nieprzydatności praktycznej kandydata na stanowisku, natomiast samoistnie stosowane kryterium stażu zawodowego rodzi niebezpieczeństwo niemożności sprostania przez kierownika rosnącym wymaganiom rozwoju techniczno-ekonomicznego zakładu pracy. Obok wspomnianych wymiernych wymogów kandydata na stanowisko kierownicze ocenia się ponadto, z punktu widzenia określonego zespołu, pożądanych cech charakterologicznych. Katalogi zawierające poważnie zróżnicowane zestawienia takich cech prezentują przedstawiciele

<sup>14</sup> Monitor Polski z 1962 r., nr 20 poz. 86.

teorii organizacji i zarządzania<sup>15</sup>. Do najczęściej wymienianych cech, które powinny charakteryzować kandydata na stanowisko kierownicze wymienia się: odwagę podejmowania decyzji i poczucie odpowiedzialności za podjęte decyzje, umiejętność nawiązywania kontaktów z podwładnymi oraz życzliwe i sprawiedliwe ocenianie ich postawy w toku wykonywania pracy. Kierownikom dużych przedsiębiorstw stawia się wymóg umiejętności naukowego generalizowania zjawisk gospodarczych i społecznych. A. Skowroński w związku z tym zwraca uwagę, że obecnie na stanowiska kierownicze dużych przedsiębiorstw powinno się powoływać ludzi o szerokim wykształceniu humanistycznym, „uważa się, że właśnie tacy ludzie [...] po nabyciu pewnych wiadomości technicznych w czasie pracy lepiej rozwiązują podstawowe zadania przedsiębiorstwa, zwłaszcza, jeżeli działa ono w szerszym zakresie na rynkach zagranicznych”<sup>16</sup>. Potrzeba umiejętności szerokiej oceny zjawisk społeczno-gospodarczych z punktu widzenia przyszłych potrzeb zakładu pracy, konieczność koordynowania i harmonizowania wysiłku podległego zespołu pracowniczego wymaga od kierownika ponadto tzw. zmysłu organizacyjnego, popartego wiedzą z dziedziny organizacji zarządzania. Praktyka zbyt często dowodzi, że ten ostatni element wymagań, jakie należy stawiać kandydatom na stanowiska kierownicze jest zbyt często nie dostrzegany lub wręcz pomijany. W konsekwencji zatem stanowiska kierownicze powierza się niekiedy kandydatom o wybitnej wiedzy fachowej, czy też doświadczeniu zawodowym, ale pozbawionym całkowicie tej szczególnej umiejętności organizatorsko-kierowniczej. Szacunkowy tylko przegląd kadr kierowniczych na stanowiskach kierowników zakładów pracy pozwala stwierdzić, że np. w przemyśle dyrektorami przedsiębiorstw są w dominującej mierze inżynierowie o specjalności odpowiadającej branży kierowanego przedsiębiorstwa, w przedsiębiorstwach rolnych — inżynierowie rolnicy, zootechnicy lub innej pokrewnej specjalności, w służbie zdrowia — lekarze<sup>17</sup>. Jest to zwykle rezultatem mało już dziś uzasadnionego przekonania, że kierownik (dyrektor) powinien się znać na całokształcie działalności kierowanego zakładu pracy. Przekonanie takie, jak się wydaje, jest w znacznej mierze efektem przeświadczenia o niezbędności skoncentrowania się kierownika na sprawach codziennej operatywnej działalności i związanej z tym drobiazgowej kontroli i nadzoru nad poszczególnymi stanowiskami pracy. Tymczasem kierownik nowoczesnego zakładu (przedsiębiorstwa) nie jest i nie może być specjalistą we

<sup>15</sup> Por. np. H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań 1947, s. 111 - 112; G. Rupiński, *Organizacja, metody i technika pracy dyrektora (kierownika)*, Warszawa - Łódź 1961.

<sup>16</sup> A. Skowroński, *Kierownik naczelny i kontrola kierownicza w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Poznań 1959, s. 32.

<sup>17</sup> Z. Stępień, *Węzłowe problemy polityki kadrowej*, Nowe Drogi 1972, nr 4, s. 43.

wszystkich sprawach technicznych, technologicznych, jak również społecznych występujących w przedsiębiorstwie. Wręcz przeciwnie, tym bardziej efektywna jest jego praca kierownicza, o charakterze koncepcyjnym i koordynacyjnym, im znaczniejszy dystans dzieli go od drobniagowych spraw operatywnych załatwianych przez podległy mu średni i niższy personel kierowniczy. Kierownicy reprezentujący specjalistyczną wiedzę i doświadczenie zawodowe, siłą rzeczy, niemalże z konieczności, koncentrują się na tych sprawach, które znają dokładnie, w których są fachowcami, pomijając te kwestie, których rozstrzygnięcie mogłoby wykazać ich brak kompetencji fachowej. Zjawisko to dostrzega J. Kortan i stwierdza, że „analiza przyczyn niskiej sprawności kierownictwa na szczeblu dyrektorskim wskazuje, że tkwią one w znacznym stopniu w tym, że kierownicy ci zanim doszli do obecnych funkcji stawali się przez szereg lat specjalistami w pewnych funkcjonalnych zakresach (np. technologia produkcji itp.) wykonując prace, które koncentrowały ich uwagę tylko na jednym odcinku problemowym całego organizmu”<sup>18</sup>. Trudno zresztą oczekiwać od nawet wysoko kwalifikowanych specjalistów pożądanych efektów pracy na stanowisku kierowniczym, gdy zarówno w toku zdobywania wiedzy teoretycznej jak i w praktyce zawodowej, nie mieli możliwości poznania i stosowania zasad kierowania zespołami ludzkimi. Nieliczne w tej mierze wyjątki kierowników, którzy bez szczególnego przygotowania organizatorskiego sprawdzają się na zajmowanych stanowiskach świadczyć mogą jedynie o ich predyspozycjach kierowniczych, o intuicji kierowniczej mogącej stanowić przynajmniej substytut szerokiej wiedzy o kierowaniu ludźmi. Dla uniknięcia nieporozumień z góry należy wykluczyć celowość i zasadność powoływania ewentualnych kursów kierowniczych, których ukończenie automatycznie otwierałoby drogę do obejmowania stanowisk kierowniczych. Złożony i skomplikowany proces kierowania zespołami ludzkimi wymaga złożonego procesu przygotowywania kadr kierowniczych. Specjalizacja z zakresu organizacji zarządzania jest ważnym, ale tylko jednym z etapów przygotowywania kandydata do objęcia stanowiska kierowniczego. Należy ponadto zwrócić uwagę na jeden jeszcze aspekt awansowania na stanowiska kierownicze wysoko kwalifikowanych specjalistów. Zwykle bowiem tego rodzaju awans łączy się z utratą możliwości wykonywania zawodu, twórczego rozwijania swej wiedzy teoretycznej na rzecz czynności typu administracyjno-organizacyjnego. Kosztem zyskania wątpliwej jakości kierownika następuje często bezpowrotna utrata utalentowanego technologa, konstruktora, czy specjalisty w innej dziedzinie. Przedstawione powyżej warunki i zasady doboru kadry kierowniczej nie są oczywiście wyczerpujące. Zagadnieniem, które jak się wydaje, ma znaczenie

<sup>18</sup> J. Kortan, *Selekcja i przygotowanie kadr kierowniczych do awansu*, Przegąd Organizacji 1972, nr 2 s. 51.



pierwszoplanowe, jest opracowywanie na różnych szczeblach struktury organizacyjnej gospodarki narodowej scharmonizowanych założeń polityki kadrowej w zakresie kadr kierowniczych. Szczególna rola i ciężar zadań w tej mierze powinny spoczywać na zjednoczeniach lub innych jednostkach nadrzędnych nad przedsiębiorstwami. Przekazanie naczelnym dyrektorom zjednoczeń prawa decydowania o obsadzie stanowisk dyrektorów podległych przedsiębiorstw, ich zastępców i głównych księgowych nie może oznaczać jedynie prawa do decydowania o powołaniu lub odwołaniu z zajmowanego stanowiska<sup>19</sup>. Decyzje takie muszą być poprzedzone opracowaniem założeń i zasad polityki kadrowej stosowanej w zjednoczeniu na podstawie analizy wewnętrznych potrzeb jak i możliwości kadrowych. Punktem wyjścia, podstawą założeń takiej polityki powinny być dyrektywy polityczne zawarte w uchwale VI Zjazdu PZPR. Wskazują one, że „podstawowym kryterium doboru kadry kierowniczej muszą być wysokie kwalifikacje zawodowe i czynna akceptacja zasad ustrojowych socjalizmu oraz wysokie walory moralne. Od kandydatów na stanowiska kierownicze należy też wymagać umiejętności kierowania zespołami w duchu kształtowania socjalistycznych stosunków międzyludzkich. „W oparciu o te założenia, uwzględniając swoistość branży, czy nawet przedsiębiorstwa, możliwości kadrowe i inne szczególne warunki, dyrektor każdej jednostki nadrzędnej powinien dysponować wnikliwie i wszechstronnie opracowanym programem doboru i przygotowywania kadry kierowniczej dla podległych jednostek organizacyjnych.

Ocena kierownika może być przeprowadzona na podstawie dwu podstawowych kryteriów: a) poziomu jego kwalifikacji, b) wyników pracy na zajmowanym stanowisku. Na rzecz pierwszego z tych kryteriów oceny przemawia jego większa wymierność, łatwość sformułowania oceny. Decydujące jednak znaczenie ma ocena wyników pracy osiągniętych przez kierownika. Podstawową trudność w ocenianiu pracy kierowniczej stwarza sama istota tej pracy, która, jak już wspomniano, polega na osiągnięciu określonego celu w drodze wysiłku podległego zespołu. W warunkach technologicznej i organizacyjnej integracji procesu wytwórczego istnieją poważne, niekiedy nieprzewidywalne trudności oceny wysiłku poszczególnego pracownika w ramach zespołu pracowniczego. Podkreśla się zatem konieczność wysuwania na plan pierwszy miernika efektywności całego zespołu<sup>20</sup>. Jeszcze większy stopień trudności muszą napotykać próby znalezienia miernika pracy kierowniczej. Można przyjąć, że ocena pracy kierownika jest bezpośrednio zależna od efektywności pracy całego

<sup>19</sup> Z. Niedbała, *Tryb podejmowania oraz charakter prawny decyzji powołujących i odwołujących dyrektorów przedsiębiorstw państwowych*, RPEiS 1972, nr 1 s. 43 in.

<sup>20</sup> J. Kordaszewski, *Placa według pracy*, Warszawa 1964 s. 134 i 322 - 324 oraz B. Włoszczowski, *Uwagi o bodźcach zespołowych i indywidualnych*, Studia Prawno-ekonomiczne, tom I, Łódź 1968 r. s. 163 in.

podległego zespołu pracowniczego. Taki punkt oceny uzasadniony jest chociażby ze względu na treść zadań kierowniczych, w których dominuje obowiązek zorganizowania, koordynowania oraz ukierunkowania pracy zespołu w celu osiągnięcia postawionych przed daną jednostką organizacyjną zadań społeczno-gospodarczych. Trafnie jednak zauważa J. Kwejt, że „dyrektora można oceniać tylko według wyników pracy przedsiębiorstwa co jest zarazem słuszne i niesłuszne. Słuszne, ponieważ wyników pracy dyrektora nie można oderwać od wyników pracy przedsiębiorstwa, niesłuszne ponieważ to utożsamianie pomija wpływ różnych czynników”<sup>21</sup>. Zarówno korzystne jak i niezadowolające wyniki pracy przedsiębiorstwa mogą w określonym stopniu być rezultatem wpływu czynników niezależnych od przedsiębiorstwa. Ocena pracy dyrektora przedsiębiorstwa nie może pominąć takich czynników bądź przypisując dyrektorowi nadmierne osiągnięcia, bądź też dyskredytując jego kwalifikacje i umiejętności kierownicze. Bez powyższego zastrzeżenia ściśle uzależnianie oceny wyników pracy kierownika od wyników działalności kierowanego zakładu musiałoby pozostawać w pewnej kolizji z zasadą ryzyka produkcyjnego podmiotu zatrudniającego<sup>22</sup>. Niekiedy obok wyników działalności kierowanego przedsiębiorstwa, do czynników, które powinny wywierać wpływ na treść oceny kierownika zalicza się m. in. metody i technikę jego pracy, a więc takie elementy jak: systematyczność, szybkość i zdecydowanie działania oraz umiejętność nawiązywania i utrzymywania kontaktów z podwładnymi oraz bezstronne ich ocenianie<sup>23</sup>. Poważną trudnością uwzględniania w opiniach o kierownikach wszystkich niezbędnych elementów jest, jak dotąd, brak systematycznych ocen ich pracy i postawy. Opinie o kierownikach, podobnie jak i o pozostałych pracownikach formułowane są okazjonalnie, zazwyczaj w związku z powierzaniem nowego stanowiska pracy lub pozbawianiem dotychczasowego. O stosunkowo nikłej praktycznie przydatności takich opinii przesądza też często ich schematyzm i ogólnikowość<sup>24</sup>. Przedmiotem oceny kierownika (dyrektora) jest też często styl sprawowania przez nie-

<sup>21</sup> J. Kwejt, *Niektóre kierunki unowocześnienia i usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Organizacja i jej usprawnienie*, Katowice 1965 r. s. 283, podobnie T. Grzeszczyk, *Czynniki doskonalenia pracy kierownictwa przedsiębiorstwa*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne 1971, nr 5 s. 12.

<sup>22</sup> Dyrektor przedsiębiorstwa jest bowiem jego pracownikiem, a jego odpowiedzialność cywilna wobec przedsiębiorstwa oparta jest na identycznych zasadach, por. np. uzasadnienie orzeczenia SN z 7 I 1958 r. nr 1 CR 826/56; Praca i Zabezpieczenie Społeczne 1960, nr 8/9, s. 99 oraz uzasadnienie orzeczenia SN z 14 II 1966, nr I PR 478/65 OSPiKA 1966, nr 10 poz. 220.

<sup>23</sup> A. Sajkiewicz, *Ekonomiczno-społeczne kryteria doboru i oceny kierownictwa w przedsiębiorstwie*, w: *Kadry kierownicze, dobór, ocena, doskonalenie*, Warszawa 1972, s. 115.

<sup>24</sup> J. Kania, *Opinie i ocena pracowników*, Warszawa 1972, s. 2 in.

go funkcji kierowniczej<sup>25</sup>. Podkreśla się, że niektórzy kierownicy bądź autokratycznie, bez motywacji narzucają swoją wolę podwładnym, inni natomiast kierują demokratycznie wykorzystując inicjatywę, sugestie i postulaty podwładnych. W potocznym zwykłym odczuciu autokratyzm kierowania musi znaleźć negatywny wydźwięk w ocenie kierownika, natomiast styl tzw. demokratycznego kierowania oceniany powinien być jako walor, cecha pozytywna kierownika. Zarówno jednak styl w pełni autokratycznego jak też całkowicie demokratycznego kierowania są raczej założeniami o charakterze modeli pełnienia funkcji kierowniczych. W praktyce natomiast występują różnorodne ich odcienie zawierające w różnych proporcjach elementy obu tych modelowych założeń. Wobec tego, że pierwszoplanowym kryterium oceny kierownika są efekty społeczno-gospodarcze kierowanego zespołu, styl oraz metody kierowania są przedmiotem oceny, gdy zespół pracowniczy nie osiąga stawianych mu zadań. Podkreśla się w takiej sytuacji, że bądź nadmierna koncentracja „władzy” kierownika, bądź też zbyt duża jej dekoncentracja uniemożliwiły realizację celów. W istocie rzeczy jednak przeszkodą utrudniającą lub uniemożliwiającą prawidłową działalność zespołu jest indolencja kierownicza, której wyrazem może być zarówno nieudolny autokratyzm jak i nieudolny demokratyzm. W pierwszym przypadku kierownik dąży do skupienia wszystkich decyzji podejmując je bez uprzedniej konsultacji i przekazując bez żadnej motywacji podwładnym do wykonania. W drugim natomiast przypadku kierownik nie dysponujący niezbędną odwagą decydowania poszukuje zwykle rozwiązań kompromisowych, będących często komponentem różnych, często sprzecznych dążeń i interesów różnych grup wewnętrznych i zewnętrznych ośrodków dyspozycji. W tych ostatnich przypadkach decyzja kierownicza zwykle rozmija się z celem, z założeniem realizacji którego miała służyć.

#### SUR LES PROBLÈMES DE LA SELECTION ET DE L'APPRECIATION DU CADRE DIRIGEANT

##### R é s u m é

La rationalisation des méthodes de la planification et de la gestion de l'économie nationale dépend en degré considérable du personnel employé aux postes dirigeants. Le candidat au poste dirigeant doit correspondre aux critères professionnels et politiques. Il doit activement accepter les principes de la construction socialiste et posséder des qualifications professionnelles indispensables. On identifie souvent la notion des qualifications professionnelles avec le cens de la formation. Il semble

<sup>25</sup> W. Kieżun, *Styl kierownictwa na tle zadań organizacyjnych*, w: *Socjologia kierownictwa*, Warszawa 1969, s. 117 i n. oraz H. Habasińska, *Kształtowanie się stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie przemysłowym*, *Studia Prawno-Ekonomiczne* tom VIII, Łódź 1972, s. 208 - 209.

que cette opinion ne soit pas correcte, car le niveau de la qualification est formé par la sphère de la connaissance théorique du candidat, ainsi que par le savoir-faire d'incorporer de la manière créatrice cette connaissance à la pratique professionnelle. L'utilité professionnelle du candidat au poste dirigeant est appréciée d'habitude selon des exigences mesurables, telles que p.ex.: le stage de travail et d'après des traits caractérogiques non mesurables. A ces derniers on compte surtout: l'audace de décider et la responsabilité des décisions prises et la connaissance de nouer et de maintenir des contacts avec des subordonnés. De plus il faut demander du cadre dirigeant la possession du sens d'organisation et les capacités de généraliser les phénomènes sociaux et économiques. Si l'on omet en pratique de la selection du cadre dirigeant ces exigences, on expose l'organisation sociale à la perte sans retour des talents et on provoque un état du mécontentement et de l'apathie de ceux, qui ont été omis injustement et de tous les subordonnés. La politique correcte de cadre dans le domaine du cadre dirigeant exige donc de la recherche et de la préparation du nommé cadre dirigeant de réserve. Ces travailleurs doivent, déjà bien avant d'entrer en fonction dirigeant, connaître des problèmes d'organisation et économiques de leurs futurs devoirs. On ne peut apprécier le travail d'un chef de tous les degrés en principe qu'à la base des résultats de travail de l'ensemble de travailleurs dirigés par lui. C'est pourquoi il faut chercher l'essentiel du travail d'un dirigeant dans la capacité d'obtenir des effets par une coordination et par la direction des efforts de l'ensemble. Le sujet de l'appréciation du travail d'un dirigeant est parfois le style d'exercer par lui les fonctions de dirigeant. En général on distingue le style autocratique et démocratique de diriger. Cependant ce sont les modèles extrêmes de la direction. En pratique il existe des styles qui sont un mélange de l'autocratie et de la démocratie dans les diverses proportions. Le besoin du dirigeant de se concentrer sur les problèmes du développement de l'institution, la nécessité de déléguer quelques droits et le principe de l'étendue limitée du contrôle de dirigeant parlent au profit de l'accroissement permanent des éléments de la démocratie dans la direction.