

ZDZISŁAW NIEDBAŁA

DOBÓR PRACOWNIKÓW W PROCESIE REALIZACJI POLITYKI KADROWEJ USPOŁECZNIONYCH ZAKŁADÓW PRACY

Problemy polityki kadrowej od pewnego czasu są przedmiotem szczególnego zainteresowania zarówno w gronie przedstawicieli nauk społecznych,¹ jak również w gronie kierownictwa partyjnego i państwowego. Źródłem tego wzmożonego zainteresowania należy chyba upatrywać przede wszystkim w konieczności podporządkowania założeń i metod gospodarki kadrowej oraz polityki personalnej wymogom strategii intensywnego gospodarowania. Koncepcja ta bowiem zakłada najogólniej potrzebę optymalnego wykorzystania istniejącego potencjału produkcyjnego z jednoczesnym odpowiednim rozdysponowaniem innych środków rzeczowych. Z powyższym wymogiem programu intensywnego rozwoju ściśle wiąże się prawidłowe spożytkowanie pozostającej w dyspozycji siły roboczej, a więc wykorzystanie umiejętności, kwalifikacji oraz inicjatywy i zaangażowania kadr pracowniczych¹. Strategia intensywnego rozwoju gospodarczego determinuje zatem w znacznym stopniu założenia i cele gospodarki kadrowej. W materiałach IX Plenum KC PZPR podkreślono w związku z tym, iż „niezbędne staje się przejście w polityce gospodarczej na intensywne gospodarowanie czynnikiem ludzkim”. Gospodarkę kadrową określa się jako „zespół długofalowych zamierzeń i decyzji państwa w zakresie rozdziału siły roboczej, mierników oceny pracy przedsiębiorstw lub ich związków, polityki płacowej itp.”² Założenia i kierunki gospodarki kadrowej w sicali gospodarki narodowej, zdeterminowane warunkami demograficznymi i społeczno-gospodarczymi kraju stanowią jednocześnie punkt wyjścia dla ustalenia wytycznych polityki kadrowej w przedsiębiorstwach gospodarki uspołecznionej.

Pojęcie i istota polityki kadrowej nie zostały dotąd jednoznacznie określone w teorii, a również nie są jednolicie pojmowane w praktyce zakładów pracy. Wskazuje się niekiedy, że polityka kadrowa to usystema-

¹ Z. Bosiakowski, *Podstawowe kierunki zmian w systemie planowania i zarządzania gospodarką narodową*, Warszawa 1969, s. 12 - 13.

² W. Ratyński, B. Wawrzyniak, *Polityka kadrowa jako system działania*, w: *Kadry kierownicze, dobór, ocena, doszkalanie*, Warszawa 1972, s. 25.

tyzowany zbiór założeń i wskazówek (zasad postępowania) zmierzających do optymalnego ukształtowania spraw osobowych i stosunków międzyludzkich w jednostkach organizacyjnych w celu zapewnienia skuteczności działania tych jednostek, przy jednoczesnym zapewnieniu pełnego rozwoju osobowości zatrudnionych w tych jednostkach pracowników³. Częściej jednak definiuje się politykę kadrową przez wyliczenie jej istotnych funkcji składowych. Zalicza się do nich zwykle: dobór pracowników, awansowanie, ocenę, doskonalenie kwalifikacji zawodowych, tworzenie rezerw kadrowych itp.⁴ Słusznie chyba jednak zwrócono uwagę, że ograniczenie pojęcia polityki personalnej do podejmowania decyzji kadrowych nie określa podstawowej przesłanki i istoty tego pojęcia⁵. Decyzje takie bowiem mogą być jedynie konsekwencją określonych założeń i celów społeczno-gospodarczych w skali zakładu pracy. Ustalenie zamierzeń i sprecyzowanie pożądanych efektów w dziedzinie polityki personalnej nie może się odbywać na zasadzie arbitralnego uznania kierownika zakładu pracy. Wydaje się, że w tej mierze oddziaływa szereg czynników kształtujących kierunki postępowania w sprawach kadrowych. Przede wszystkim czynnikiem takim są uwarunkowania polityczno-społeczne oraz moralne normy postępowania w socjalistycznych zakładach pracy. Wykluczają one z jednej strony możliwość dyskryminowania określonych pracowników lub grup pracowniczych z jakichkolwiek przyczyn, z drugiej zaś stwarzają i stanowią materialną gwarancję realizacji zasady jednakowych szans startu i awansu zawodowego. Oznacza to, że system polityki kadrowej w każdym uspołecznionym zakładzie pracy musi stwarzać warunki pełnego i wszechstronnego wykorzystania zdolności i inicjatywy pracowniczej oraz zapewniać każdemu pracownikowi możliwość rozwoju jego osobowości. Wskazuje też na to dyrektywa polityczna akcentująca niezbędną potrzebę „lepszego wykorzystania kwalifikacji, talentów, uzdolnień i inicjatywy kadr zatrudnionych w gospodarce uspołecznionej”⁶.

Drugim czynnikiem kształtującym założenia polityki personalnej w zakładzie pracy są normatywne dyrektywy właściwych organów państwowych. Są one zwykle konkretyzacją i instrumentem realizacji programu gospodarki kadrowej w skali całej gospodarki narodowej. Rolę takiego czynnika normatywnego wytyczającego kierunki i założenia polityki kadrowej pełnią obecnie m. in.:

1) uchwała nr 306 Rady Ministrów z 30 XI 1965 r. w sprawie pod-

³ C. Kazańczuk, *Nowe przepisy prawne w zakresie spraw osobowych, a polityka personalna*, Organizacja-Metody-Technika, 1968, nr 2.

⁴ Por. m. in. J. Kwejt, *Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Warszawa 1970, s. 161 oraz M. Ołędzki, *Polityka zatrudnienia i kształcenia*, w: *Polityka społeczna*, Warszawa 1973, s. 288.

⁵ F. Siemiankowski, *Kadry — problem ciągle żywy*, Nowe Drogi 1972, nr 7, s.135.

⁶ Materiały na IX Plenum KC PZPR, Nowe Drogi 1973, nr 7, s. 27.

noszenia kwalifikacji pracowników zatrudnionych w gospodarce narodowej⁷,

2) uchwała nr 91 Rady Ministrów z 25 IV 1967 r. w sprawie organizacji i metody pracy w zakresie spraw osobowych⁸,

3) wytyczne przewodniczącego Komitetu Pracy i Płac z 28 VI 1967 r. w sprawie organizacji i metod pracy w zakresie spraw osobowych⁹.

Poza powyższymi obowiązuje wiele innych przepisów prawnych określających m. in. warunki i zasady awansowania pracowników, postępowanie związane z wymierzaniem kar regulaminowych oraz rozwiązywaniem umów o pracę. Zawarte w przepisach prawnych reguły postępowania dotyczące spraw kadrowych sformułowane są bądź w sposób obligatoryjny, jak np. obowiązek współdziałania z radą zakładową w sprawach związanych z przyjmowaniem i zwalnianiem pracowników bądź też mają postać zaleceń, postulatów nie obarczonych wymogiem bezwzględnego przestrzegania.

Kolejnym czynnikiem kształtującym założenia i kierunki polityki kadrowej uspołecznionego zakładu pracy są faktyczne uwarunkowania jego działalności. Chodzi tu o takie czynniki, jak: potrzeby bądź nadmierne zatrudnienie, stopień płynności załogi, poziom kwalifikacji pracowników, stosunki pomiędzy pracownikami w układzie poziomym i pionowym. W tej mierze częste są jeszcze przypadki naruszania przez niektóre zakłady pracy ogólnospołecznych reguł gospodarki kadrowej. W związku z utrzymującą się w niektórych zakładach pracy tendencją do ponadplanowego zatrudnienia powstają deficyty siły roboczej w innych zakładach. Te ostatnie w celu zapewnienia niezbędnego potencjału przyjmują pracowników wbrew racjonalnym założeniom polityki kadrowej, a więc pracowników bez opinii, bez sprawdzenia ich kwalifikacji, a nawet takich, którzy swoją dotychczasową postawą rażąco naruszali dyscyplinę pracy i zasady współżycia w grupie pracowniczej. Co więcej, jak wskazano w materiałach IX Plenum KC PZPR „przedsiębiorstwa chcąc zdobyć nowych pracowników oferują im z zasady wyższe płace bez względu na ich kwalifikacje, postawę i wydajność. Wpływa to demobilizująco na pracowników dobrych i pracujących rzetelnie, wywiązujących się z obowiązków”¹⁰.

Wśród czynników wytyczających kształt i cele polityki kadrowej w zakładzie pracy szczególne znaczenie ma postawa kierownika zakładu pracy i jego umiejętności kierowania sprawami pracowniczymi¹¹. W każdym jednak przypadku kierownik zakładu pracy jest odpowiedzialny za spr-

⁷ Monitor Polski 1970, nr 16, poz. 133.

⁸ Monitor Polski 1967, nr 29, poz. 135.

⁹ Dziennik Urzędowy Komitetu Pracy i Płac 1967, nr 2 poz. 4.

¹⁰ Nowe Drogi 1973, nr 7, s. 32.

¹¹ Por. w tej mierze szerzej: K. Zwierchowski, *Kształt sylwetki pracowniczej kierownika podstawą racjonalnej polityki kadrowej*, PO 1973, nr 6 i 7.

wy osobowe w kierowanym zakładzie¹². Często zwraca się uwagę na potrzebę posiadania przez kierownika zakładu szeregu umiejętności i cech charakterologicznych niezbędnych dla wykonywania funkcji kierowniczych. Niemal w każdym katalogu (zestawie) pożądaných umiejętności kierowniczych wymienia się prowadzenie aktywnej i perspektywicznej, racjonalnej polityki kadrowej. W praktyce umiejętności kierowników w tej mierze są dosyć znacznie zróżnicowane, a częściej różny stopień zainteresowania sprawami osobowymi towarzyszy pracy poszczególnych kierowników. Jest to w znacznym stopniu rezultatem wyraźnej dominacji zagadnień zarządzania mieniem zakładu w działaniach niektórych kierowników. W związku z tym w dyrektywach politycznych IX Plenum KC PZPR uznano za konieczne zwrócenie uwagi iż „działalność gospodarcza to przede wszystkim zarządzanie ludźmi, a nie rzeczami — surowcami, czy narzędziami”. Predyspozycje i przygotowanie kadry kierowniczej, a szczególnie kierowników zakładów pracy do kształtowania pożądanego kierunku polityki personalnej są zatem warunkiem *sine qua non* realizacji w skali zakładu pracy wytycznych i założeń politycznych i społecznych dotyczących gospodarki kadrami pracowniczymi. Ustalenia i decyzje kierowników w omawianym zakresie, o ile mają stanowić zwarty i racjonalny system działań w sprawach kadrowych muszą uwzględniać pewne zasady postępowania wynikające z doświadczenia praktycznego oraz postulatów racjonalnej organizacji pracy i kierowania. Zespół takich zasad, jak się wydaje, skoncentrować można wokół poszczególnych funkcji objętych treścią pojęcia polityki kadrowej. Wskazać zatem należy na określone zasady dotyczące: a) przyjmowania pracowników do pracy, b) awansowania pracowników, c) szkolenia i podwyższania kwalifikacji zawodowych, d) kształtowania socjalistycznych stosunków międzyludzkich, e) zwalniania pracowników. Przedstawienie całokształtu reguł i postulatów dotyczących postępowania w sprawach kadrowych wykraczałoby poza ramy niniejszej wypowiedzi. Stąd też ograniczenie do problematyki doboru kadry pracowniczej w uświadczonych zakładach pracy. Jak już wspomniano kierownik zakładu pracy jest odpowiedzialny za całokształt spraw kadrowych zakładu. Odpowiedzialność ta uzależniona być jednak musi od faktycznego wpływu, jaki ma on na kształtowanie obsady personalnej zakładu. Na szczególne podkreślenie zasługuje konieczność zapewnienia kierownikowi zakładu rzeczywistego wpływu na dobór pracowników zajmujących stanowiska kierownicze w zakładzie, przede wszystkim kierujących komórkami sztabowymi zakładu. Trafne jest bowiem spostrzeżenie iż obsada „personalna wyższych stanowisk kierowniczych i specjalistycznych jest zawsze zagadnieniem trudnym i złożonym. Komplikuje się ono jeszcze bardziej, gdy chodzi o obsadę komórek sztabowych”¹³. Dobierając sztab kierownik dobiera sobie doradców, a zara-

¹² § 3 ust. 1 wytycznych przewodniczącego Komitetu Pracy i Płac z 28 VI 1967 r.

zem najbliższych pomocników, na których może w pełni polegać. Stosunki pomiędzy kierownikiem zakładu a kierownikami komórek sztabowych oparte, oprócz bezpośredniej podległości, na więzi osobistego zaufania przesądzają o konieczności zapewnienia kierownikowi niemal wyłącznego wpływu na obsadę tych stanowisk. W przepisach prawnych brak jest dotąd wyraźnego odzwierciedlenia tej potrzeby wyłączności decydowania przez kierownika zakładu. Częściowo tylko wymogowi takiemu czyni zadość przepis § 46 ust. 3 wytycznych przewodniczącego Komitetu Pracy i Płac z 28 VI 1967 r. dopuszczający zastrzeżenie przez kierownika zakładu prawa decydowania o obsadzie określonych stanowisk pracy. Szczególne zasady doboru na stanowiska kierowników komórek organizacyjnych zakładu a zwłaszcza komórek sztabowych uzasadnione są głównie:

a) koniecznością zapewnienia (kierownikowi zakładu praktycznych możliwości realizowania w przedsiębiorstwie założeń i celów polityki gospodarczej państwa, a spełnianie tej funkcji wymaga zapewnienia sobie przez kierownika zakładu niezbędnego zespołu kierowniczego umiejętnie nadzorującego wykonywanie podjętych przez niego decyzji i poleceń¹⁴;

b) funkcje kierownicze, niezależnie od szczebla i zasięgu kierowania, są zawsze wyrazem partycypowania w ogólnym kierownictwie załogą zakładu, sprawne natomiast i umiejętne kierowanie niższymi (mniejszymi) zespołami pracowniczymi warunkuje należyte spełnianie funkcji przez kierownika zakładu¹⁵.

Kształtowanie składu załogi zakładu jest procesem, w którym uczestniczy kierownik naczelny, jego zastępcy oraz działające z upoważnienia kierownika inne osoby. Kierownik zakładu pełni jednak funkcję koordynacyjną nad całokształtem działalności w tym zakresie, będąc odpowiedzialnym za prawidłową realizację założeń polityki personalnej w zakładzie. Sprawy osobowe w zakładzie powinny być załatwiane ze szczególną wnikliwością i sumiennością, zgodnie z przepisami i najwyższą dbałością o dobro pracownika i zakładu¹⁶. Powyższa, generalna zasada postępowania w sprawach osobowych powinna mieć zastosowanie zarówno w procesie doboru nowych pracowników, jak i w sprawach pracowników już zatrudnionych. Wydaje się, że w celu prawidłowego, racjonalnego doboru kadry pracowniczej, kierownik zakładu może wykorzystać kilka czynników umożliwiających ukształtowanie najbardziej po-

¹³ J. Kwejt, op. cit., s. 364 i n. oraz T. Kantorowicz, *Dyrektor w procesie kierowania przedsiębiorstwem*, PO 1965, nr 8/9, s. 26 - 29.

¹⁴ Chodzi tu o kierownika naczelnego, jego zastępców oraz kierowników komórek sztabowych i funkcjonalnych.

¹⁵ A. Skowroński, *Kierownik naczelny i kontrola kierownicza w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Poznań 1959, s. 163 oraz M. Charkiewicz, *Kadry wykwalifikowane w Polsce*, Warszawa 1961, s. 103.

¹⁶ Por. § 5 ust. 1 wytycznych przewodniczącego KPiP cyt. pod nr 12.

żądanego składu załogi. Podstawowym czynnikiem jest z pewnością umiejętnie zorganizowana realizacja założeń polityki kadrowej zakładu¹⁷. Wiąże się to w poważnym stopniu z funkcjonowaniem działu spraw osobowych przedsiębiorstwa. Kierownik tego działu lub inny upoważniony przez niego pracownik jest z zasady pierwszą osobą w zakładzie, z którą styka się kandydat na pracownika. W dziale spraw osobowych koncentruje się cały tryb załatwiania sprawy przyjęcia nowego pracownika. W tym właśnie miejscu wytwarza się u nowo przyjmowanego pierwsze wyobrażenie o zakładzie pracy. Praktyka dowodzi, że wyobrażenie to nie zawsze jest najlepsze, w szczególności ze względu na brak umiejętności wnikliwego załatwiania sprawy, a niekiedy po prostu brak niezbędnej życzliwości. Tryb przyjmowania nowego pracownika jest w zbyt licznych przypadkach szczególnie sformalizowany i wyrabia w nowym pracowniku często niekorzystne odczucie o pracy zakładu. Z przeprowadzonych badań i rozmów wynika, że procedura przyjęcia do pracy oparta jest w licznych jeszcze zakładach pracy na utartym od lat schemacie. Nowy pracownik otrzymuje najczęściej tzw. kartę obiegową, na której musi zebrać odpowiednią ilość podpisów i pieczęci kierowników różnych komórek organizacyjnych zakładu. Zadośćuczynienie tym formalnym wymogom w niejednym ze znanych przypadków zajęło dwa, a nawet trzy dni czasu. Powyższe uwagi, wydawałoby się, że zupełnie marginesowe, mają doniosłe znaczenie praktyczne, taki stan rzeczy jest bowiem źródłem bezproduktywnej straty czasu przez pracownika, a niekiedy nawet zniechęca do pracy w danym zakładzie¹⁸. Szczególne jednak znaczenie ma dla zakładu proces wprowadzania do załogi ludzi młodych, najczęściej podejmujących po raz pierwszy pracę zawodową. Włączenie ich do kolektywu pracowniczego, zapoznanie z istotą i treścią podejmowanej pracy, określenie wymaganej od nich postawy ciąży już na bezpośrednich kierownikach komórek organizacyjnych, majstrach lub brygadzystach. Należyte spełnianie przez średni personel kierowniczy powyższych funkcji wobec nowo przyjmowanych, młodych pracowników jest warunkiem ich adaptacji w nowym środowisku, a przez to czynnikiem stabilizacji załogi zakładu. Kierownik komórki spraw osobowych, podobnie jak kierownicy innych komórek organizacyjnych, zobowiązani są do należytego przygotowania pracownika przyjmowanego do objęcia powierzanego mu stanowiska pracy. Zgodnie z obowiązującymi przepisami obowiązki te wyrażają

¹⁷ Por. m. in. R. Napiórkowski, *Ujednolicone analizy kwalifikacji kandydatów do pracy i pracowników — jako czynnik usprawniający działalność jednostek organizacyjnych*, PO 1967, nr 7, s. 33 oraz J. Nadolski, *Vademecum działu osobowego*, Warszawa 1970, s. 145 i n.

¹⁸ Wskazuje na to K. Doktor, *Kola socjologa w zakładzie pracy na polu kształtowania socjalistycznych stosunków międzyludzkich*, PO 1962, nr 8/9, s. 39 oraz M. Frank, *Problemy organizacyjne ułatwiające adaptację nowo przyjmowanych pracowników*, PO 1966, nr 12, s. 4 i n.

się w konieczności wyjaśnienia pracownikowi jego obowiązków i uprawnień pracowniczych, zapoznaniu go z kolektywem pracowników itp.¹⁹

Innego rodzaju zasady postępowania ze strony kierownika zakładu i pozostałych osób mających wpływ na dobór załogi powinny być stosowane wobec już zatrudnionych pracowników. Wiąże się to z oczywistym zjawiskiem dynamiczności struktury kadrowej zakładu, a więc zmienności pozycji i ról -zawodowych poszczególnych pracowników. Postępowanie w tych sprawach poprzedzone być musi wnikliwą oceną pracowników w toku wykonywania pracy. Rezultatem takich obserwacji będą oceny określające przydatność pracownika na zajmowanym stanowisku, potrzeba zmiany stanowiska itp. Powyższe czynności kierownika zakładu oraz kierowników komórek organizacyjnych stanowią integralną część ich funkcji kierowniczych, a nadto są wyraźnym obowiązkiem przewidzianym przez przepisy prawne²⁰. Głównym kierunkiem obserwacji kierownika powinno być wyszukiwanie pracowników szczególnie uzdolnionych, wykazujących predyspozycje do bardziej odpowiedzialnej pracy. Przepis § 16 ust. 2 wytycznych przewodniczącego Komitetu Pracy i Płac zobowiązuje kierowników komórek organizacyjnych zakładu do występowania z wnioskami o zmianę zaszerogowania lub inne przesunięcie awansowe, o ile w toku obserwacji stwierdzą nienależyte wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności pracownika. Prawidłowa realizacja tego obowiązku jest jednym z podstawowym warunków wykorzystania zdolności i umiejętności kadry pracowniczej zakładu. Kształtowanie obsady osobowej zakładu pracy związane jest niejednokrotnie z potrzebą dokonywania zmian o charakterze awansowym wobec pracowników. Nieodłączne są też zmiany idące w przeciwnym kierunku, aż do konieczności zerwania stosunku pracy z pracownikiem. Zjawisko pozytywnego rozwoju obsady osobowej zakładu wiąże się ze wzrostem pozycji pracownika w drodze awansu (wyróżnienia). Znaczenie tego procesu dla najbardziej racjonalnego spożytkowania pracy ludzkiej wynika stąd, że awans jest dla pracownika „jednym z najważniejszych motywów społecznej i ekonomicznej działalności”²¹. Przez awans rozumiem tu wszelkie formy uzewnętrznionego uznania dla pracy świadczonej przez pracownika²². Do form tych należy

¹⁹ Por. § 13 ust. 4—6 wytycznych przewodniczącego KP i P cyt. pod nr 12.

²⁰ Por. pkt 7 i 8 wytycznych nr 23 przewodniczącego Komitetu Pracy i Płac z 8 IX 1970 r. w sprawie przeprowadzania przez zakłady pracy rocznych analiz i ocen wykorzystania kwalifikacji kadr w przemyśle (Dziennik Urzędowy KP i P 1970, nr 5 poz. 8).

²¹ J. Chałasiński, *Drogi awansu społecznego robotników*, Poznań 1931, s. 8; H. Najduchowska, *Awans zawodowy robotników*, *Studia Socjologiczne* 1963, nr 3, s. 118 oraz A. Sarapata, *Problem awansu zawodowego*, w: *Socjologiczne problemy przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1965, s. 340 in.

²² Z. Niedbała, *Problemy prawne podwyższania kwalifikacji zawodowych przez pracowników gospodarki uspołecznionej*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjolo-*

więc: zmiana stanowiska na wyższe w strukturze hierarchicznej zakładu, podwyższenie wynagrodzenia, nagrody, pisemne lub ustne pochwały w obecności współpracowników oraz wszelkie formy wyróżnień honorowych. Ograniczanie pojęcia awansu do korzystniejszej ze względu na wysiłek i wynagrodzenie pracy nie wydaje się słuszne, gdyż każda z uzewnętrzniczonych form uznania dla pracy zaspokaja w określonym stopniu pozabiologiczne potrzeby pracującego człowieka²³. W stworzeniu warunków dla wyróżnienia pracowników zainteresowany jest zarówno kierownik, jak i załoga zakładu pracy. Spełnienie przesłanek wyróżnienia nie może być zatem pozostawione wyłącznie wysiłkom samego pracownika. Ma to szczególne znaczenie wówczas, gdy podstawą awansu są m. in. kwalifikacje zdobywane przez pracownika w szkołach, uczelniach oraz na kursach specjalistycznych. Obok systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego niezwykle doniosłym czynnikiem umożliwiającym korzystane i racjonalne kształtowanie pożądanego składu załogi jest system przygotowania kadr przyszłych pracowników. System ten ma szczególne znaczenie z tego chociażby względu, że przedmiot działalności zakładu w sposób zasadniczy wytycza jego potrzeby kadrowe i to pod względem zawodu, poziomu kwalifikacji czy rodzaju specjalności, a nawet pod względem płci i wieku²⁴. Przygotowywanie przyszłej kadry pracowniczej może odbywać się poprzez różne formy nawiązywania stosunków prawnych poprzedzających zawarcie umowy o pracę. W związku z potrzebą zapewnienia zakładowi napływu wysoko kwalifikowanych, młodych kadr niezbędne jest korzystanie z formy umowy o stypendium fundowane lub umowy przedwstępnej ze studentem szkoły wyższej o pożądanej przez zakład specjalności. Z punktu widzenia interesów zakładu planowy rozdział wysoko kwalifikowanych kadr fachowych jest szczególnie ważną podstawą planowania organizacji obsady stanowisk pracy wymagających specjalistycznych kwalifikacji i umiejętności. Praktyka funkcjonowania tego systemu nie potwierdza jednak dostatecznego wykorzystania związanych z nim korzyści. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy są dość liczne przypadki uchylania się absolwentów od podjęcia pracy, w szczególności gdy zakład (fundator) zlokalizowany jest w małym pozawojewódzkim ośrodku. Zasadniczych jednak przyczyn wadliwości omawianego systemu należy szukać po stronie zatrudniających zakładów pracy. Pomijam tu zupełnie niezrozumiałe przypadki niechętnego przyjmowania do pracy absolwentów-stypendystów. Głównym źródłem wadliwości funkcjonowania tego systemu jest nader częste nieprzygotowanie zakładu do przyjęcia

giczny 1971, nr 2, s. 47 i n.; tenże, *Spoleczno-prawne przesłanki awansu pracowników*, *Ekonomika i Organizacja Pracy*, 1973, nr 3, s. 117 i n.

²³ Potrzebami takimi są głównie uznanie i szacunek położonych i współtowarzyszy pracy.

²⁴ S. Szostkiewicz, *Rola socjologa zakładowego na polu analizy struktury załogi*, PO 1962, nr 8/9 s. 34.

nowego pracownika²⁵. Najczęstszym przypadkiem naruszenia zobowiązań przez zakład jest zatrudnianie absolwenta w sposób sprzeczny z przepisem art. 5 ust. 1 ustawy z 25 II 1964 r. o planowym zatrudnianiu absolwentów szkół wyższych²⁶. Przepis ten przewiduje, że zakład pracy ma obowiązek zatrudnić absolwenta na stanowisku odpowiadającym jego kwalifikacjom, zgodnie z warunkami określonymi w umowie o pracę. W praktyce wcale nieodosobnione są przypadki powierzania przez kierownictwo zakładu stanowisk pracy nie związanych ze specjalnością absolwenta lub nie wymagających żadnych specjalistycznych kwalifikacji.

Inną formę przygotowywania przyszłych pracowników dla zakładu pracy przewidują przepisy ustawy z 2 VII 1958 r. o nauce zawodu, przyuczaniu do określonej pracy i warunkach zatrudniania młodocianych²⁷. Określa ona następujące formy przygotowalnią do zawodu w celu następnego zatrudnienia w zakładzie: naukę zawodu, przyuczenie do zawodu, wstępny staż pracy po zakończeniu nauki zawodu oraz wstępny staż pracy po przyuczeniu do zawodu. Realizacja tych form przygotowania młodych kadr pracowniczych dla uspołecznionych zakładów pracy wiąże się z funkcjonowaniem całego systemu szkół przyzakładowych oraz zawodowych kursów przygotowawczych²⁸. Całokształt systemu przygotowywania młodych kadr dla potrzeb zakładu spełnia jednocześnie ważną funkcję integracyjną. Bez względu na formę przygotowania zawodowego, młody pracownik poznaje swoje przyszłe miejsce pracy, tryb wykonywania pracy oraz organizację zakładu. W ten sposób podjęcie zatrudnienia nie łączy się dla nowego pracownika ze szczególnymi potrzebami adaptacji w miejscu pracy²⁹.

Na zakończenie celowe wydaje się wskazanie czynnika w poważnym stopniu wpływającego na możliwość prawidłowego doboru kadry pracowniczej zakładu. Jest nim „opinia”, jaką cieszy się zakład na rynku pracy³⁰. Czynnikiem ten trudno zaliczyć do instrumentów, którymi może zakład (jego kierownictwo) swobodnie dysponować i elastycznie wykorzystywać. Na treść tak pojętej opinii składają się m. in. takie elementy, jak: możliwość uzyskania stosunkowo dobrego wynagrodzenia, atmosfera pracy, możliwość uzyskania mieszkania lub pomocy finansowej dla po-

²⁵ Z. Niedbała, *Umowa o stypendium fundowane w systemie kształtowania kadr jednostek gospodarki uspołecznionej*, Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego 1969, nr 4.

²⁶ Dziennik Ustaw z 1964 r. nr 8, poz. 48.

²⁷ Dziennik Ustaw z 1958 r. nr 45, poz. 226.

²⁸ J. Kluczyński, *Problemy ekonomiki kształcenia w literaturze*, w: *Ekonomiczno-Społeczne aspekty kształcenia*, Warszawa 1963, s. 15 i n.

²⁹ M. Jarońska, *Niektóre problemy przystosowania do pracy*, w: *Socjologiczne problemy...*, op. cit., s. 50 i n.

³⁰ Cz. Matuszewicz, *Stanowisko człowieka we współczesnym przedsiębiorstwie socjalistycznym*, w: *Psychologiczne aspekty organizacji pracy w przemyśle*, Poznań 1968, s. 4.

krycia wkładu mieszkaniowego w spółdzielni budownictwa mieszkaniowego, baza socjalno-bytowa jaką dysponuje zakład, stosunek kadry kierowniczej do podległych pracowników itp. Opinię o zakładzie pracy kształtują też okoliczności nie związane bezpośrednio ze świadczeniem pracy, jak: zapewnienie pracownikom właściwych form odpoczynku po pracy, w czasie urlopu, organizowanie różnorodnych form rozrywki kulturalnej, a również zainteresowanie sprawami byłych pracowników — rencistów i emerytów. Ostatnie elementy, często jeszcze niezbyt doceniane przez kierownictwa zakładów, w wielu przypadkach przesądzają o wyborze miejsca pracy. Przedsiębiorstwo nie jest bowiem traktowane przez pracowników wyłącznie jako miejsce świadczenia pracy i otrzymywania z tego tytułu wynagrodzenia. Zespolecie wszystkich wspomnianych czynników, a przynajmniej znacznej ich części w zakładzie pracy, czyni go atrakcyjnym dla pracowników i warunkuje w poważnym stopniu dopływ pożądanej kadry pracowniczej. Wspomniane czynniki spełniają zatem funkcję bodźców do podjęcia zatrudnienia w danym zakładzie, a jednocześnie wpływają na stabilizację składu osobowego załogi. Stwarza to zarazem dla przedsiębiorstwa (i jego kierownictwa) możliwość doboru selekcyjnego, doboru kadry pracowniczej .najbardziej pożądanej z punktu widzenia interesów zakładu pracy.

LA SÉLECTION DES TRAVAILLEURS ET TANT QU'UN ÉLÉMENT DE LA RÉALISATION DE LA POLITIQUE DE CADRE DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE TRAVAIL SOCIALISÉS

Résumé

L'une des conditions fondamentales de la réalisation correcte des tâches socio-économiques est une politique convenable de personnel. Elle constitue une concrétisation au degré des entreprises des principes de l'économie sociale de cadre.

Parmi les éléments composants de la politique de cadre c'est la politique concernant la sélection des cadres de travailleurs qui occupe la place particulière. En pratique la sélection des travailleurs doit être appuyée sur des certains principes résultant également des dispositions en vigueur, elle doit aussi prendre en considération des conditions réelles de l'activité de l'entreprise. Les principes susmentionnés ont un double caractère:

- a) quelques-uns concernent tous les travailleurs de l'entreprise,
- b) cependant les autres ont une application aux certains groupes de travailleurs, et particulièrement dans le cas de remplir des postes de dirigeant, les „cellules d'état major" etc.

La formation des principes et des bases de la politique de personnel de l'entreprise c'est l'une des tâches fondamentales du dirigeant en chef. Sa cellule d'exécution constitue cependant le Service du personnel et des chefs des cellules fonctionnelles de l'entreprise.

Le but fondamental de l'activité de la direction et de l'état-major auxiliaire doit être l'assurance de la stabilisation de cadre de l'entreprise. La tâche parai-

lèle doit être aussi la création des conditions pour une sélection du cadre de travailleurs, la plus désirée du point de vue des besoins de l'entreprise.

La sélection de travailleurs reste donc en contact strict avec la réalisation d'autres éléments de la politique de cadre p. ex. l'augmentation des qualifications professionnelles, l'embauchage d'une jeune cadre des diplômés des écoles supérieures.

Les examens faits en pratique montrent, que dans beaucoup d'établissements domine encore un traitement partiel des affaires de cadre. Il manque jusqu'à présent dans ces établissements d'un programme complexe de la formation de l'emploi de personnel