**Polityka kadrowa w spółkach skarbu państwa**

Polityka kadrowa w ssp rządzi się własnymi prawami, które są mieszaniną doboru merytorycznego i politycznego systemu podziału łupów dodatkowo wzmocnioną charakterem i temperamentem politycznych patronów.

Jak wynika z dyskusji z 3 października, *namaszczenie* kandydata na stanowisko w zarządzie ssp odbywa się wg następujących kryteriów i w następującej sekwencji:

1. Równoważenie wpływów poszczególnych środowisk i frakcji (ta logika wskazuje, jak mocno zakorzenione jest pojęcie łupu politycznego).
2. Wzmacnianie własnego środowiska.
3. Brak kompromitujących faktów z przeszłości kandydata (*wypłynięcie kwitów* jest bardzo niebezpieczne nie tylko dla samego kandydata, ale też dla całego środowiska i jego przywódcy – system łupów zakłada jakiś rodzaj zbiorowej odpowiedzialności).
4. Kwalifikacje.

Listę tę można uzupełnić o inne zasady i zjawiska:

1. Pośpiech i przypadek. Dynamika procesu politycznego sprawia czasami, że na stanowisko nominuje się nie osobę najlepszą (nawet według czterech powyższych punktów), ale akurat dostępną i akceptowalną. Zjawisko to widać szczególnie jasno w przypadku zarządów często zmieniających się.
2. Kandydat słaby politycznie. Bywa również, że siły przeciwstawnych lobbies równoważą się, więc po – czasem wielomiesięcznym – impasie zostaje nominowana osoba z zewnątrz, czasem fachowiec, ale w każdym przypadku słaby politycznie.
3. Zdolność do utrzymania **spokoju społecznego**. Ten czynnik jest istotny ze względu na wpięcie ssp w machinę rządzenia. A więc polityka zarządów może wpływać na notowania partii rządzącej.
4. Zasady nominacji są kopiowane na niższych szczeblach. W przypadku spółek lokalnych – często wielkich zakładów – do w/w czynników dołącza **wpływ lokalnego środowiska**. Tu podziały partyjne mają mniejsze znaczenie, a lokalne układy są bardzo często zupełnie nieczytelne dla nadzorców, a nawet menedżerów z centrali. Tu też rodzi się najwięcej patologii.

Świat ssp różni się od świata korporacji prywatnych i publicznych:

1. Pierwotne źródło siły w nominacjach do ssp tkwi w wynikach wyborów politycznych, a w korporacjach – w zdolności do zarabiania pieniędzy.
2. **Gama celów strategicznych ssp jest na ogół szersza** niż w przypadku korporacji. Do celów biznesowych dochodzą cele społeczne, polityczne, a także zapewnianie bezpieczeństwa na określonych obszarach.
3. W korporacjach ważne jest portfolio i koncepty biznesowe przedstawiane przez kandydata, a w ssp – zaufanie promotora i wiara, że kandydat udźwignie zadanie.

Wyżej opisany system doboru kadr w ssp wykształcił się w zgodzie z zasadami demokracji III RP i w tym sensie jest naturalny.

Spółki są połączone ze sferą polityczną nie tylko za pośrednictwem nominacji, ale i na inne sposoby – na przykład oczekuje się od nich wsparcia, finansowania czy wręcz realizacji polityki rządu, bywają przedmiotem politycznych transakcji, w tym międzynarodowych, ich osiągnięcia są tematem kampanii wyborczych itp. Jednocześnie ssp muszą działać na (niemal) pełnym rozrachunku ekonomicznym, konkurując z innymi podmiotami.

To wszystko sprawia, że misja dobrego prowadzenia ssp jest w gruncie rzeczy trudniejsza niż firmy prywatnej. Na szczęście dla zarządów (a na nieszczęście dla interesu publicznego i rynku) system zawiera pewne bezpieczniki, np. w postaci pomocy publicznej, różnych regulacji i interwencji, a w końcu tzw. złotego spadochronu dla tych, którzy muszą odejść. To z kolei tworzy swego rodzaju paradoks: **o ile dobre prowadzenie ssp jest trudne, to byle jakie jest dużo łatwiejsze niż w przypadku firmy prywatnej**.

Dlatego do zarządów można powoływać, i powołuje się czasami nader miernych menedżerów, a ich niska jakość nie wywołuje skutków katastrofalnych – przynajmniej nie szybko.

Polityczny dobór kandydatów ma dobre strony, m.in.:

1. Ponieważ ssp mają wiele misji, kandydat polityczny bywa lepiej do nich przystosowany niż typowy menedżer.
2. Polityczni członkowie zarządów lepiej poruszają się na styku sfery biznesowej z innymi.
3. Dzięki polityczno-frakcyjnej nominacji maleje prawdopodobieństwo, że menedżer sprzeniewierzy się swojej misji (inna rzecz, że jakość tej misji bywa wątpliwa).
4. Dzięki związaniu poszczególnych członków środowiska poziom wzajemnego zaufania jest wysoki.
5. Istnieje rodzaj grupowej odpowiedzialności frakcji za wyniki pracy jej protegowanych. Zdarza się, choć rzadko, że cała frakcja traci wpływy z powodu miernej jakości pracy czy nieuczciwości jej przedstawicieli.

System rodzi także patologie i niewydolności, m.in.:

1. Proces rekrutacji jest zwykle szybki i oparty na bardzo niepełnych danych, co rodzi zwiększone ryzyko błędnej nominacji.
2. Prymat zasady zaufania spycha na plan dalszy kwalifikacje menedżerskie czy branżowe.
3. Kadra polityczna z zasady dość słabo *wgryza* się w materię ssp, bywa łatwo *otorbiana* i ma tendencję do zamykania się w gabinetach. Trzeba pamiętać, że stanowi zwykle znikomy ułamek zatrudnionych w danej spółce i ma świadomość tymczasowości.
4. Kadra polityczna ma tendencję do faworyzowania jednych wskaźników działania firmy kosztem innych. Może doprowadzać do kryzysów, zapatrzywszy się *w inną stronę.*
5. Członkowie zarządów cierpią na syndrom podwójnej czy nawet wielokrotnej lojalności, np. wobec patrona politycznego, środowiska branżowego, lokalnego, a także nadzoru właścicielskiego. Zdarza się, że ponoszą odpowiedzialność za zjawiska, które w firmie prywatnej nie byłyby przedmiotem oceny nadzorczej.
6. Polityczni nominaci nie mają tendencji do obniżania kosztów. Nie wynika to z braku takich celów postawionych przez właściciela, ale z tego, że cięcie kosztów obniżałoby ich własną pozycję w skomplikowanym otoczeniu.
7. Nominaci w czasie kryzysu, grożącego im dymisją, uciekają się do pozamerytorycznych sposobów obrony. Czyli ich misja potrafi wydłużyć się ponad miarę. Inna rzecz, że groźne kryzysy także często wywołane są przyczynami pozamerytorycznymi.
8. Nominaci, jeśli nie cieszą się wyjątkową pozycją polityczną, nie mają tendencji do radykalnych i nowatorskich posunięć. Ssp na tym polu przegrywają z firmami prywatnymi.

Powyższe wady systemu skutkują niższą efektywnością biznesową przedsiębiorstw, niedostatkami w innowacyjności, a także demoralizacją kadry, pogłębiającą się w miarę sprawowania władzy.

**Kierunki zmian**

Ponieważ nie należy spodziewać się zmiany systemu (partie nadal będą konkurować), ani też zmniejszenia sfery spółek państwowych (przeciwnie – należy spodziewać się zwiększenia ich roli w nadchodzących dziesięcioleciach), główna zasada politycznej nominacji będzie utrzymana. Postulaty wprowadzenia czysto biznesowej, merytorycznej kontroli nad ssp są po prostu nierealistyczne.

To nie jest konstatacja całkowicie pesymistyczne. Po pierwsze, obecny system ma swoje zalety. A po drugie, można weń wprowadzić pewne modyfikacje tak, by jakość zarządzania spółkami wzrosła.

Można wstępnie sformułować kilka postulatów (do dyskusji):

1. Ponieważ komponent polityczny przeważa w procesie rekrutacji nad biznesowym, należy podnieść jakość tego pierwszego. Może temu służyć:
   1. Wzmocnienie centrum partyjnego poprzez m.in.:
      1. Budowę centrum analitycznego zajmującego się formułowaniem wymagań merytorycznych i politycznych wobec nominatów.
      2. Wprowadzenie dla prezesów zarządów dużych spółek bezwzględnego obowiązku przedstawienia wstępnej wizji jeszcze przed podjęciem misji, a po trzech miesiącach – właściwej wizji. Prezentacje muszą zawierać nie tylko plany biznesowe, ale także wizję polityczną oraz społeczną.
      3. Wprowadzenie zasady regularnych przeglądów dokonań zarządów głównych spółek. Ucywilizowanie procesu tych przeglądów przez formalizację, stworzenie stałych gremiów, w których politycy będą zasiadać razem z ekspertami.
      4. Wzmocnienie centrum interwencyjnego, zajmującego się analizą skarg, donosów i innych sygnałów ostrzegawczych.
   2. Wzmocnienie zarządzalności politycznej w taki sposób, by:
      1. Zwiększyć odpowiedzialność polityczną całej frakcji za właściwe prowadzenie spółki.
      2. Tworzyć polityczne fora do porozumienia i rozwiązywania konfliktów między członkami zarządu, jeśli pochodzą z różnych frakcji.
      3. Zapobiegać monopolizacji politycznych *gatekeeperów*, by członkowie zarządu ssp dysponowali większą liczbą kanałów komunikacji z politycznymi *centrami mocy.*
   3. Polityczne wzmacnianie pozycji zarządów, np. przez:
      1. Ułatwianie kompletowania zarządów autorskich, w których lider ponosi pełną odpowiedzialność, ale i ma decydujący głos, również w sprawach personalnych.
      2. Ochronę zarządów przed wpływami lokalnymi, branżowymi i frakcyjnymi, przynajmniej w pierwszym okresie sprawowania misji.
      3. Wsparcie zarządów przez doradców działających na zasadzie gabinetu politycznego.
2. Należy stymulować rozwój specyficznego gatunku menedżera, jakim jest członek zarządu ssp. Może temu służyć:
   1. Zachęta do podnoszenia kwalifikacji (dziś w kontraktach menedżerskich zdarza się zakaz dokształcania członków zarządów na koszt firmy), wymóg ciągłego rozwoju.
   2. Punktowanie, docenianie (również w wymiarze symbolicznym) i awansowanie nominatów wykazującymi się realnymi dokonaniami.
   3. Ocena nominatów także i według kryterium głębokości wnikania w materię spółki dla przeciwdziałania zamykaniu się w gabinetach.
   4. Wprowadzenie zasady wybaczenia pierwszego, a karania za powtarzanie błędów.
   5. Premiowanie odwagi menedżerskiej zamiast obecnego jej karania. Brak odwagi i tyrania statut quo jest dziś jednym z najgorszych aspektów realnego działania ssp. Zjawisko to jest fatalne na najwyższych, ale także na niższych szczeblach.
   6. Premiowanie menedżerów za ich zdolności i chęci komunikacyjne. Dobry zarząd potrafi pociągnąć za sobą ludzi, co znakomicie wpływa na wszelkie obszary działania spółki i przekłada się na sytuację finansową.
   7. Zachęcanie do wymiany doświadczeń między ssp. Różne fora i organizacje wprawdzie istnieją, ale prawie zawsze mają charakter branżowy, a czasem tylko fasadowy.
   8. Kreowanie etosu menedżera-państwowca, rozprzestrzenianie go.

Marek Wróbel

Październik 2018 r.