

Grzegorz Matuszak

Opinie załogi o wyróżnianiu i karaniu pracowników w przedsiębiorstwie przemysłowym

Przegląd Socjologiczny Sociological Review 33, 321-330

1981

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRZEGORZ MATUSZAK

OPINIE ZAŁOGI O WYRÓŻNIANIU I KARANIU PRACOWNIKÓW
W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWYM

Jednym z istotnych problemów polityki kadrowej w przedsiębiorstwie przemysłowym jest system ocen pracowników oraz wynikające z niego możliwości wyróżniania i karania pracowników. Braki i nieprawidłowości w tym systemie powodują szereg ujemnych zjawisk społecznych: poczucie zagrożenia, zmiany miejsca pracy, porzucanie zawodu, brak zaufania do kierownictwa oraz konflikty między ludźmi. Właściwa ocena pracy jest doniosłym czynnikiem motywacyjnym: pozytywna zachęca do kontynuowania dobrej pracy, negatywna ostrzega przed skutkami złej pracy.

Jak już wspomniano, z systemem ocen wiąże się system nagród i kar w przedsiębiorstwie. Wyróżnienie pracownika materialne lub moralne jest dla zainteresowanego sytuacją pozytywną, do której będzie dążył ponownie i która będzie utrwalać jego pozytywne zachowanie. Ma ono istotny sens wychowawczy, ale tylko wtedy, gdy nagroda jest zasłużona. W przeciwnym wypadku naraża pracownika na ośmieszenie lub konflikt ze współtowarzyszami pracy. Przekreślony zostaje w takiej sytuacji wychowawczy aspekt nagrody, która z bodźca pozytywnego staje się niekiedy karą, gdy prowadzi do popsucia dobrych stosunków w zespole pracowniczym.

O ile nagroda przyznana za faktyczne osiągnięcia jest skutecznym środkiem utrwalania pozytywnych postaw i zachowań pracowniczych, o tyle kara nie likwiduje skłonności do zachowania negatywnego, a jedynie powstrzymuje je na pewien czas. Ponadto kara wyzwała w człowieku ukaranym niechęć, a nawet agresję w stosunku do osoby karzącej, co tym bardziej prowadzi do nieskuteczności kary i powoduje negatywne skutki wychowawcze. Dlatego też korzystanie z systemu kar musi być ostrożne i poprzedzone wnikliwą oceną sytuacji. Nie przekreśla to w niczym faktu, że zarówno kara, jak nagroda są środkami oddziaływania wychowawczego, z tym jednak zastrzeżeniem, że nie są to jedyne środki i nie zawsze dają pożądane efekty.

Autor niniejszego artykułu prowadząc badania mające na celu konfrontację założeń teoretycznych z praktyką społeczno-wychowawczą przedsiębiorstwa, jako jeden z wątków postępowania badawczego przeanalizował opinie załogi na temat stosowania wyróżnień i kar w przemysłowym zakładzie pracy. Efektem analizy jest próba określenia skuteczności stosowania nagród i kar w badanym przedsiębiorstwie.

OBIEKT BADAŃ

Do przeprowadzenia badań zostało wybrane przedsiębiorstwo włókiennicze P., zlokalizowane w dużym ośrodku przemysłowym. W czerwcu 1976 r., kiedy autor zbierał opinie załogi na temat nagród i kar, zakład zatrudniał 3653 osoby i osiągał wyróżniające wyniki ekonomiczno-produkcyjne. W P. 56,0% ogółu pracowników stanowiły kobiety, 51,0% załogi miało powyżej 40 lat życia, 53,8% legitymowało się ponad 10-letnim stażem pracy i wreszcie 77,2% posiadało wykształcenie niepełne podstawowe i podstawowe. Zakład pracuje w systemie trzymianowym. Badaniami ankietowymi przy pomocy różnych kwestionariuszy objęta została kadra kierownicza i aktyw społeczno-polityczny ogólnozakładowy, kadra i aktyw z dwóch podstawowych wydziałów produkcyjnych P. oraz połowa załogi wykonawczej, zatrudnionej bezpośrednio w produkcji z tychże dwóch wydziałów.

W grupie pracowników bezpośrednio produkcyjnych autor przebadał 370 osób, co stanowi 45,7% interesującej go zbiorowości, a jednocześnie 20,7% całej populacji robotników grupy przemysłowej bezpośrednio produkcyjnych zatrudnionych w P.

W składzie badanej próby znalazło się 355 kobiet (96,0%) oraz 15 mężczyzn (4,0%). P. zatrudnia starą pod względem biologicznym i stabilną załogę — wśród ankietowanych 53,0% przekroczyło 40 lat życia, a 58,6% pracuje w P. ponad 10 lat. W badanej zbiorowości zdecydowanie przeważa pochodzenie robotnicze (85,4%) i chłopskie (14,3%).

Wykształcenie jest stosunkowo niskie: aż 64,6% badanych posiada wykształcenie podstawowe, 16,8% niepełne podstawowe, 13,5% zasadnicze zawodowe i 5,1% niepełne średnie techniczne. Występuje przy tym wyraźna zależność między wiekiem respondentów a ich wykształceniem — im starsi pracownicy, tym niższy poziom wykształcenia — 93,5% badanych powyżej 40 roku życia posiada wykształcenie niepełne podstawowe.

Jeśli chodzi o przynależność organizacyjną respondentów, to najwięcej, bo aż 83,5%, należy do związku zawodowego, 1,3% deklaruje przynależność do jednej z organizacji społecznych na terenie zakładu (poza PZPR i związków zawodowych), a 15,2% nigdzie nie należy. Ponad 1/5 ankietowanych (21,6%) jest kandydatami lub członkami PZPR i jednocześnie członkami związku zawodowego.

Struktura społeczno-demograficzna badanej próby jest w zasadzie podobna do analogicznej struktury całej załogi P., z jednym tylko wyraźnym odstępstwem. W skali całego przedsiębiorstwa zatrudnionych jest 56,0% kobiet, natomiast wśród respondentów jest ich 96,0%. Różnica ta wynika z faktu, że w interesujących autora podstawowych wydziałach produkcyjnych P. pracują niemal wyłącznie kobiety, a mężczyźni zatrudnieni są jako mistrzowie, nastawiacze maszyn, konserwatorzy, elektrycy itp.

W celu uzupełnienia opinii pracowników bezpośrednio produkcyjnych autor, posługując się odrębną ankietą, przebadał także 160-osobową grupę kadry kierowniczej i aktywu społeczno-politycznego P.

Do tej drugiej grupy zaliczeni zostali wszyscy pracownicy kierujący pracą zespołów ludzkich, a więc dyrektorzy, kierownicy wydziałów i oddziałów produkcyjnych, dyspozytorzy, mistrzowie i kierownicy działów stanowiących tzw. służby pomocnicze (kadr, szkolenia, zatrudnienia, płac i normowania, socjalny) oraz aktyw partyjny (członkowie egzekutywy KZ PZPR, sekretarze i członkowie egzekutywy P'OP i OOP oraz grupowi partyjni), związkowy (członkowie prezydium rady zakładowej i prezydium rad wydziałowych oraz mężowie zaufania), młodzieżowy

(członkowie zarządu zakładowego ZSMP oraz przewodniczący kół w wydziałach produkcyjnych) i przewodniczący zakładowych kół organizacji społecznych.

Kadra i aktyw ogólnozakładowy zostali objęci badaniami w całości, natomiast kadra wydziałowa oraz wydziałowy aktyw partyjny i związkowy w tych wydziałach produkcyjnych P., w których ankietowano pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Ogółem za pośrednictwem ankiety audytoryjnej autor zebrał opinie 94,7% wszystkich pracowników pełniących w P. funkcje kierownicze w administracji i organizacjach społeczno-politycznych.

W grupie kadry i aktywu nieznacznie przeważają mężczyźni — 58,7%, kobiet jest 41,3%. Najliczniej występują osoby w wieku 31—40 lat (41,9%), a następnie 41—50 lat (24,4%). Wykształcenie kadry i aktywu obejmuje skalę od podstawowego (26,3%) przez zasadnicze zawodowe (15,0%), niepełne średnie (13,1%), średnie (33,7%), niepełne wyższe (1,9%) aż do wyższego (9,4%). Obok średniego technicznego i wyższego technicznego występuje przede wszystkim wykształcenie ekonomiczne średnie i wyższe.

Pochodzenie społeczne kadry i aktywu w większości jest robotnicze (86,3%), poza tym chłopskie (9,3%) i inteligenckie (4,4%). Członkami i kandydatami PZPR jest 85,0% ankietowanych, a 98,3% członkami związku zawodowego.

Jeśli chodzi o staż pracy, to zdecydowanie przeważają osoby z ponad 15-letnim stażem w ogóle (80,8%) i ponad 10-letnim w P. (75,2%). Funkcje kierownicze lub funkcje z wyboru w organizacjach społeczno-politycznych 55,0% respondentów pełniło poniżej 5 lat, 19,6% 6 do 10 lat, a 25,4% ponad 10 lat.

NAGRODA JAKO CZYNNIK STYMULUJĄCY DOBRĄ, WYDAJNĄ PRACĘ

Zbierając opinie na temat funkcjonowania środowiska pracy, autor postawił pracownikom bezpośrednio produkcyjnym pytanie: „Jaki Pana(i) zdaniem wpływ wywierają na dobrą, wydajną pracę różne czynniki występujące w zakładzie?” Respondenci oceniali na skali siły wpływu (możliwość wskazań — „b. duży”, „duży”, „niewielki”, „b. mały lub żaden”, „trudno powiedzieć”) dziesięciu czynników tworzących kafeterię zamkniętą, a wśród nich możliwość uzyskania wyróżnienia lub nagrody.

Za mobilizujący do dobrej, wydajnej pracy uznało ten czynnik 50,5% respondentów, 39,2% oceniło, że ma on znaczenie „nieduże”, „b. małe lub żadne”, a 10,3% nie miało zdania na ten temat. Wyborowi ocen towarzyszyły liczne komentarze wygłaszane przez ankietowanych, głównie przez kobiety, które wskazywały na „b. małe lub żadne” znaczenie nagród:

- „nie ma nagród” (kobieta, lat 48, podstawowe, staż 27 lat),
- „teraz to się już nie liczy” (kobieta, lat 48, podstawowe, staż 29 lat),
- „nigdy nie dostanę” (kobieta, lat 45, zasadnicze zawodowe, staż 27 lat),
- „mało nagród” (kobieta, lat 49, podstawowe, staż 23 lata).

Nagroda lub wyróżnienie jako bodziec do dobrej i wydajnej pracy znalazła się dopiero na siódmej pozycji za takimi czynnikami, jak osobista chęć wykazania się dobrą pracą, organizacja pracy, dostawa i jakość surowców, stosunki międzyludzkie, wpływ mistrza, inni członkowie brygady (zespołu), prawidłowo opracowane normy.

Przytoczone komentarze jak i rozbieżność opinii na temat wyróżnień i nagród, a przede wszystkim premii wynikają z faktu, że w przypadku uzyskania premii eksportowej w P. otrzymuje ją co czwarty pracownik, a premia uznaniowa przypada co dziesiątemu i to wyróżniającemu się nie tylko w pracy, ale ponadto akty-

wiście społecznemu. Również wysokość premii dla robotnika w okresie prowadzenia badań była ograniczona i wahała się od 300 do 400 złotych.

Nie rozstrzygając w tym miejscu słuszności lub niesłuszności polityki dodatkowych wynagrodzeń należy stwierdzić, że połowa badanej zbiorowości wyraża przekonanie o celowości stymulowania dobrej, wydanej pracy premiami pieniężnymi, natomiast pozostała część jak gdyby pogodziła się ze stanem rzeczy, w którym premia jest wydarzeniem wyjątkowym i w związku z tym deklaruje opinie o jej „niedużym”, „b. małym lub żadnym znaczeniu”.

Chęć otrzymania pieniężnego wyróżnienia lub nagrody jako motyw udziału we współzawodnictwie pracy w zakładzie uzyskała znikomą ilość wskazań, bo tylko 4,8%, co potwierdza, że czynnik ten praktycznie w przedsiębiorstwie P. nie jest szczególnie dostrzegany przez załogę, co nie oznacza bynajmniej, że pracownicy badanego zakładu nie cenią sobie różnych form wyróżniania. Po prostu premia i nagrody pieniężne zbyt rzadko występują jako bodźce do szczególnie dobrej i wydajnej pracy, a co za tym idzie w świadomości załogi nie są realnie istniejącymi stymulatorami zwiększenia wysiłku w toku produkcji.

OPINIE NA TEMAT RÓŻNYCH FORM WYRÓZNIANIA PRACOWNIKÓW

Badanej zbiorowości autor zadał pytanie: „Jakie znaczenie Pana(i) zdaniem mają następujące formy wyróżniania pracownika za dobrą pracę?”, na którą respondenci odpowiadali zaznaczając na skali, jakie dla nich znaczenie mają poszczególne czynniki wymienione w kafeterii półotwartej. Wyniki przedstawia zestawienie.

Gwoli wyjaśnienia należy dodać, że regulamin pracy obowiązujący w badanym zakładzie przewiduje następujące wyróżnienia: nagroda pieniężna, pochwała pisemna, pochwała publiczna, dyplom uznania, odznaka i tytuł „Wzorowy Pracownik”. Z tym ostatnim wyróżnieniem wiąże się dodatkowy przywilej umieszczenia fotografii pracownika w specjalnej gablocie. Wśród nagród za wyniki we współzawodnictwie oprócz wywieszenia zdjęcia w gablocie* przodowników przewiduje się także nagrody rzeczowe (udział w wycieczce, książki itd.). Awans jako formę wyróżnienia wymienioną w kwestionariuszu wprowadzono z inicjatywy autora.

Z przedstawionych obydwu zestawień jednoznacznie wynika, że najwyższą ceną

Formy wyróżnienia	Opinie pozytywne — znaczenie „b.duże” i „duże”	
	liczba	%
1. Premia pieniężna	279	75,4
2. Odznaczenie i tytuł wzorowego pracownika	258	69,7
3. Pochwała wyrażona publicznie	237	64,0
4. Dyplom uznania	224	60,5
5. Nagroda rzeczowa	222	60,0
6. Pochwała na piśmie	210	56,7
7. Zdjęcie w gablocie przodowników	193	52,1
8. Awans	174	48,9

Kolejność ta znajduje potwierdzenie w ilości opinii negatywnych:

Formy wyróżnienia	Opinie negatywne — znaczenie „nieduże”, „b. małe lub żadne”	
	liczba	%
1. Zdjęcie w gablocie przodowników	143	38,6
2. Awans	142	38,3
3. Pochwała na piśmie	129	34,8
4. Nagroda rzeczowa	123	33,2
5. Dyplom uznania	108	29,1
6. Pochwała wyrażona publicznie	101	27,3
7. Odznaczenie i tytuł wzorowego pracownika	89	24,0
8. Premia pieniężna	78	21,0

sobie pracownicy otrzymanie premii pieniężnej oraz odznaczenie i tytuł „Wzorowy Pracownik” (wiąże się z tym także nagroda pieniężna, prawo jednorazowego wyboru terminu urlopu wypoczynkowego, pierwszeństwo w awansowaniu i korzystaniu ze świadczeń kulturalnych zakładu itp.), zaś najmniejszym zainteresowaniem i najniższym uznaniem obdarzany jest awans i wywieszenie zdjęcia w gablocie przodowników.

Odpowiedziom na temat wyróżnień towarzyszyły bardzo liczne komentarze respondentów, które można podzielić na ogólne i odnoszące się do poszczególnych form wyróżniania pracownika. W grupie komentarzy ogólnych wyraźnie wystąpiły tendencje „równościowe”. Oto charakterystyczne przykłady:

— „wszyscy jednakowo pracują w zespole, a dlaczego jedna jest lepsza” (kobieta, lat 48, niepełne podstawowe — 3 kl., staż 18 lat),

— „każdy jednakowo pracuje, a po co robią wyróżnienia” (kobieta, lat 49, podstawowe, staż 23 lata),

— „każdy ma dwie ręce i równo pracuje, chwalić to dzieci” (kobieta, lat 35, podstawowe, staż 16 lat, członek PZPR),

— „kto robi, to wzorowy” (kobieta, lat 55, podstawowe, staż 26 lat),

— „premie dawać każdemu po równo, pochwały różnią ludzi między sobą” (kobieta, lat 49, podstawowe, staż 23 lata),

— „nie ma wzorowych i niewzorowych, jak mają dobrą wełnę, to wszyscy jednakowo pracują” (kobieta, lat 56, niepełne podstawowe — 5 kl., staż 24 lata),

— „nagrody, pochwały dostają partyjni” (kobieta, lat 48, niepełne podstawowe, staż 28 lat).

Cytowane wypowiedzi świadczą o istnieniu wśród części badanych, jak wielkiej nie udało się ustalić, równościowej demagogii, w myśl której krzywdzące jest zróżnicowanie w korzystaniu z systemu materialnych i moralnych bodźców. Jeśli przyznaje się premię, to wszystkim, natomiast inne formy wyróżnień nie mają racji bytu, gdyż wszyscy pracują jednakowo. Odnotowując ten fakt warto jeszcze zwrócić uwagę na jego aspekt antywychowawczy — hamowanie inicjatywy osób lepiej pracujących oraz tworzenie się napięć i wzajemnych niechęci wśród pracowników wyróżnionych i niewyróżnionych.

Jeśli chodzi o wysokie znaczenie, jakie przywiązują respondenci do premii jako formy wyróżnienia, to najwyższą ceną ją pracownicy w wieku 41—50 lat (83,0%) oraz ponad 50 lat (78,7%), mniejsze ma ona znaczenie dla młodszej części

załogi: do 20 lat (63,1%) oraz w wieku 21—30 lat (65,7%). Dane te podważają obiegową opinię o tym, że młody pracownik przychodząc do zakładu wyłącznie zainteresowany jest ilością pieniędzy, jakie można zarobić. Potwierdza to spostrzeżenie fakt, że odznakę i tytuł „Wzorowego Pracownika” najwyżej cenią sobie respondenci do 20 lat (84,2%) i w wieku 21—30 lat (75,3%). Inna rzecz, że oni właśnie najrzadziej otrzymują to honorowe wyróżnienie, które tak wysoko cenią. W kolejnych przedziałach wieku następuje spadek opinii o „b. dużym” i „dużym” znaczeniu odznaki i tytułu: najniższy odsetek jest wśród badanych w wieku 31—40 lat (62,9%), a potem następuje stopniowa rewaloryzacja omawianego wyróżnienia: 67,6% w wieku 41—50 lat i 72,1% po ukończeniu 50 lat.

Podobne zależności występują przy zastosowaniu zmiennej staż pracy, z tą różnicą, że respondenci ze stażem ponad 15-letnim znaczenie odznaki i tytułu „Wzorowy Pracownik” uznają za „b. duże” i „duże” tylko w 66,4%. Premię pieniężną najwyżej cenią pracownicy o stażu 11—15-letnim (83,3%).

Brak natomiast wyraźniejszych zależności między wykształceniem a szczególnie wysoką oceną premii pieniężnej, we wszystkich kategoriach wykształcenia 74,0—78,9%. Jeśli chodzi o odznakę i tytuł „Wzorowy Pracownik”, najwyżej cenią to wyróżnienie pracownicy z wykształceniem zasadniczym zawodowym (78,0%), pozostali w granicach 66,1—69,0%.

Wyrażaniu opinii o „b. dużym” i „dużym” znaczeniu premii jako formy wyróżnienia towarzyszyły liczne komentarze odnoszące się również do nagród rzeczowych. Oto niektóre z nich:

— „żadnych nagród i premii nie dostałam” (kobieta, lat 46, zasadnicze zawodowe, staż 28 lat),

— „chyba nigdy nie dostanę nagrody ani premii” (kobieta, lat 36, podstawowe, staż 22 lata),

— wpis w rubryce premia pieniężna: „dawno nie była” (kobieta, lat 45, podstawowe, staż 20 lat),

— „nie dostaję premii i nagród” (kobieta, lat 27, podstawowe, staż 3 lata, członek PZPR).

Wśród najmniej cenionych przez pracowników form wyróżniania (opinie o ich „niedużym”, „b. małym lub żadnym” znaczeniu) znalazły się *ex aequo* awans i umieszczenie zdjęcia w gablocie przodowników. Jeśli chodzi o problem awansu, sprawa jest oczywista — poziom wykształcenia i zaawansowany wiek znacznej części respondentów wykluczają taką możliwość. Jego znaczenie jako „b. duże” i „duże” oceniają przede wszystkim ankietowani z wykształceniem zasadniczym zawodowym (68,0%) i niepełnym średnim technicznym (63,1%). Pozostali raczej nie żywią złudzeń co do możliwości awansu. Świadczą o tym komentarze:

— „już się nie przejdzie” (kobieta, lat 48, podstawowe, staż 30 lat),

— „nie ma nadziei” (kobieta, lat 47, niepełne podstawowe — 5 kl., staż 32 lata),

— „gdzie ja przejdę?” (kobieta, lat 44, niepełne podstawowe, staż 20 lat),

— „nie ma przejścia do lepszej pracy” (kobieta, lat 49, niepełne podstawowe, staż 31 lat).

Możliwość wywieszenia zdjęcia w gablocie przodowników pracy lub wyróżnionych we współzawodnictwie wywołała szczególne kontrowersje: 52,1% respondentów uznaje to wyróżnienie za „b. duże” i „duże”, 38,6% za „nieduże”, „b. małe lub żadne”, pozostali nie mają na ten temat zdania. Najwięcej przeciwników ma eksponowanie zdjęć w gablocie wśród respondentów w wieku 41—50 lat — 47,7% ocenia jego znaczenie jako „b. duże” i „duże”, a 42,6% jako „nieduże”, „b. małe lub żadne”, podobny stosunek mają respondenci 21—30-letni: 50,6% ocen pozytywnie

nych i 41,1% negatywnych. Co najmniej z dużą rezerwą oceniają tę formę wyróżnienia respondentki o stażu ponad 15-letnim, z których 50,7% uznaje wpływ publicznego wywieszenia zdjęcia za „b. duży” i „duży”, a 41,0% za „nieduży”, „b. mały lub żaden”.

Rozbieżności ocen towarzyszyły szczególnie liczne komentarze, które autor podzielił na trzy grupy w zależności od wypowiedzianej przez respondentki opinii:

1. Wywieszenie zdjęcia w gablocie ma „b. duże” i „duże” znaczenie:

— „jak człowiek wisi, to jest wartościowy” (kobieta, lat 42, zasadnicze zawodowe, staż 25 lat),

— „człowiek się cieszy” (kobieta, lat 60, niepełne podstawowe, staż 20 lat),

— „to jest bardzo przyjemne” (kobieta, lat 51, podstawowe, staż 18 lat),

— „byłam wywieszona, chyba się cieszyłam” (kobieta, lat 45, podstawowe, staż 30 lat, członek PZPR);

2. Wywieszenie zdjęcia ma „nieduże”, „b. małe lub żadne” znaczenie:

— „to jest dziecinne, które wiszą, to się wstydzą, bo wszystkie dobrze pracują; lepiej do rączki” (kobieta, lat 49, podstawowe, staż 28 lat),

— „skłóca to ludzi, powoduje zazdrość — każdy jednakowo pracuje” (kobieta, lat 48, podstawowe, staż 27 lat),

— „nie każdy chce, koleżanki czynią przykrości — jest to rzucenie kości między ludzi, żeby się gryzli” (kobieta, lat 42, podstawowe, staż 25 lat, członek PZPR),

— „chwalić trzeba dzieci, nie dorosłych, wyróżnienia takie jak to, skłócają ludzi” (kobieta, lat 45, niepełne podstawowe — 5 kl., staż 16 lat),

— „pic na wodę” (kobieta, lat 35, niepełne średnie techniczne, staż 17 lat, członek PZPR),

— „wstydziłabym się być wywieszona” (kobieta, lat 42, podstawowe, staż 16 lat);

3. Na temat wywieszenia zdjęcia brak sprecyzowanej opinii:

— „dla jednych zaszczyt, a dla innych zazdrość” (kobieta, lat 47, niepełne podstawowe, staż 23 lata),

— „nie wiadomo dlaczego jednych się wyróżnia, a innych nie, powoduje to skłócenie ludzi” (kobieta, lat 48, podstawowe, staż 29 lat).

W związku z tak licznymi emocjami, jakie wywołało pytanie o znaczenie eksponowania zdjęć wyróżnionych pracowników w gablotach przed zakładem i na jego terenie, autor przeprowadził kilka rozmów wyjaśniających z przedstawicielami kadry i aktywu.

Interpretację, „że ludzi bulwersuje wywieszenie zdjęcia, to fakt pozytywny, to znaczy, że im na tym zależy” (sekretarz Komitetu Zakładowego), należy chyba uznać za zbyt optymistyczną, bowiem cytowane komentarze wskazują nie tyle na pragnienie ekspozycji zdjęcia, ile raczej na chęć uniknięcia zatargów ze współtowarzyszami pracy i zawiści z ich strony, związanych z tą formą wyróżnienia pracownika. „Oceny w konkursie „Do-Ro” wystawiają mistrzowie, ale motywacji ocen nie podaje się ludziom” (aktywista partyjny pionu propagandy w KZ) — wyjaśnienie to zdaje się wskazywać drogę interpretacji zjawiska, a potwierdza je kolejna opinia — „oddziałowe komisje współzawodnictwa w składzie kierownik, mistrz, grupowy partyjny, mąż zaufania i jeden z pracowników bezpartyjnych typują do wyróżnień na podstawie ogólnej oceny pracownika, na wyczucie” (kierownik wydziału produkcyjnego). Tak więc sedno zagadnienia leży w braku obiektywnego, powszechnie znanego systemu ocen. Ocena na wyczucie, a więc nieprecyzyjna, szczególnie w przypadku osób podobnie pracujących jest trudna, tak jak

trudne jest jej umotywowanie, a w konsekwencji budzi niezadowolenie i frustracje wśród załogi.

Jedynym wyjściem z takiej sytuacji jest opracowanie systemu obiektywnych ocen pracowników zatrudnionych na wszystkich stanowiskach w zakładzie, upowszechnienie znajomości tego systemu wśród załogi oraz konsekwentne i stałe jego stosowanie. System ocen może służyć jako narzędzie eliminowania postaw „równościowych”, bowiem będą z niego wynikać jasno możliwości istnienia różnic w pracy i postawach poszczególnych pracowników, a ponadto każdy członek załogi będzie wiedział, że jest okresowo oceniany i będzie znał kryteria oceny. Tym samym będzie dopingowany do lepszej pracy produkcyjnej i zachowywania właściwej postawy w środowisku społecznym zakładu.

OPINIE O SKUTECZNOŚCI NAGRÓD I KAR

Na pytanie dotyczące skuteczności różnych metod postępowania z pracownikami w celu osiągnięcia zmiany ich sposobu pracy, bycia itp. respondenci oceniali poszczególne czynniki zawarte w kafeterii półotwartej i określali ich skuteczność na przedstawionej im skali. Uwzględniając oceny skuteczności „b. dużej” i „dużej” można metody postępowania uszeregować następująco (w %):

1) rozmowa przełożonego z podwładnym pracownikiem	— 75,6
2) kontrola postępowania prowadzona przez przełożonego	— 70,7
3) wpływ bezpośrednich współpracowników	— 52,6
4) wyróżnienie (nagroda) za oczekiwaną zmianę	— 49,3
5) interwencja rady zakładowej lub POP	— 46,1
6) kara za brak zmiany	— 42,4.

Wysoką ocenę skuteczności bezpośrednich kontaktów przełożonego z podwładnym potwierdza również fakt, że tylko 8,8% respondentów uznało ich skuteczność za „niedużą”, „b. małą lub żadną”. Także podobna zgodność istnieje w ocenie kary, 40,5% ankietowanych uznaje ją za najmniej skuteczny sposób wpływania na postępowanie człowieka w środowisku pracy. Tym samym opinie respondentów potwierdzają założenia modelowe o potrzebie osobistych kontaktów z przełożonym, a także o istnieniu, skądinąd oczywistej, niechęci ludzi do karania ich. Tylko nieco ponad 2/5 respondentów opowiada się za surowością i stosowaniem kar jako najskuteczniejszej metody wpływania na ludzi.

Potwierdzają ten wniosek komentarze ankietowanych: „jak za dużo kar, to człowiek nie przyjdzie do pracy” (kobieta, lat 48, podstawowe, staż 30 lat) oraz „wszystko zależy od podejścia kierownika” (kobieta, lat 51, zasadnicze zawodowe, staż 30 lat).

Interesujący jest fakt, że za najskuteczniejsze uznają kary ludzie bardzo młodzi: do lat 20 — 73,6%, a potem wraz z wiekiem rośnie przekonanie o ich zawodności (w przedziale wieku 41—50 lat — 35,2%). Jeszcze silniej wspomniana wyżej tendencja oceniania skuteczności kar występuje przy zastosowaniu zmiennej staż pracy — im większe doświadczenie zawodowe, tym mniejsze przekonanie, że kary mają „b. duży” lub „duży” wpływ na zmianę postępowania pracownika (w %):

do 1 roku	— 84,6
2—5 lat	— 51,6
6—10 lat	— 47,5
11—15 lat	— 36,6
ponad 15 lat	— 39,0,

Jednocześnie wraz ze wzrostem stażu pracy następuje pewien spadek przekonania o skuteczności nagród jako efektywnych metod wpływania na zmiany sposobów postępowania pracowników: 61,5% respondentów o stażu do 1 roku uważa ich skuteczność za „b. dużą” i „dużą”, zaś w grupie stażowej 6—10 lat już tylko 47,5%. Nie udało się natomiast uchwycić wyraźniejszych zależności między opiniami na temat nagród i kar a wykształceniem respondentów. Jedynie wśród pracowników o niepełnym wykształceniu podstawowym w ocenie skuteczności zarówno nagród jak i kar przeważają opinie negatywne w porównaniu z innymi respondentami.

Reasumując można stwierdzić, że jakkolwiek niejednoznacznie, to jednak dość wyraźnie występują wśród ankietowanych przekonania o większej skuteczności nagród i możliwości wpływania na ludzi za pośrednictwem sankcji pozytywnych oraz ograniczonej skuteczności kar.

Na tle przedstawionych wyżej opinii warto zaprezentować, jak ujmuje to zagadnienie regulamin pracy P. wprowadzony w życie 23 kwietnia 1975 roku. Proporcja nagród i kar jest trafnie dobrana: 5:3 na korzyść nagród, a więc oznacza to, że autorzy preferują nagradzanie za dobrą pracę, wzorowe wypełnianie obowiązków, inicjatywę, dbałość o wydajność i jakość pracy oraz wykonywanie zadań planowych przedsiębiorstwa. Jednakże uważna lektura regulaminu skłania do umiarkowanego optymizmu. O ile rozdział dotyczący nagród i wyróżnień zawiera dwa paragrafy i liczy jedną stronę maszynopisu, to rozdział o karach za naruszanie porządku i dyscypliny pracy składa się z siedmiu paragrafów i zajmuje niemal trzy strony maszynopisu. Nagród i wyróżnień przewidzianych w regulaminie jest pięć i tylko ogólnie stwierdza się, że dobrym pracownikiem dyrektor przedsiębiorstwa „może po wysłuchaniu opinii rady zakładowej przyznać nagrody i wyróżnienia”, natomiast kar przewiduje się jedynie trzy, ale za to kary „stosuje się”, „mogą być nakładane”, „wnioskowane o zastosowanie” itp. Ponadto regulamin wymienia osiemnaście sytuacji, w których wyniku pracownik może zostać ukarany, zaś nie konkretyzuje żadnej sytuacji, w której można liczyć na jedną z pięciu nagród i wyróżnień.

Autor daleki jest od krytykowania wspomnianego regulaminu, choć nie jest przekonany, że jego twórcom bardziej do wyobraźni przemawia stosowanie restrykcji niż wykorzystywanie sankcji pozytywnych przy zapobieganiu wykroczeniom oraz stymulowaniu pożądanych zachowań.

Interesujące wydaje się skonfrontowanie opinii pracowników bezpośrednio produkcyjnych na temat skuteczności nagród i kar z podobnymi opiniami kadry i aktywu społeczno-politycznego P. Respondenci z tej drugiej zbiorowości wypowiedzieli się na temat sposobów zmiany postępowania człowieka w zakładzie pracy. 71,2% ankietowanych uznało, że jednym z najskuteczniejszych sposobów wpływania na zmianę postępowania człowieka jest wskazywanie odpowiednich wzorów, 66,9% — że wyjaśnianie konieczności zmiany, 56,8% — że nagradzanie, a 30,2% — że karanie są szczególnie skuteczną metodą modyfikowania zachowań jednostki*.

Godna odnotowania jest dość wyraźna różnica zdań panująca w ocenie nagradzania, przy czym respondenci, którzy mają możliwość nagradzania — kadra i aktyw społeczno-polityczny ogólnozakładowy oraz kadra kierownicza w wydziałach produkcyjnych — są dość powściągliwi w opiniach na ten temat. Tylko 2/5

* Respondenci mogli wskazywać więcej niż jedno działanie wpływające na modyfikację postępowania pracownika,

badanych z grupy kadry i aktywu ogólnozakładowego i połowa z grupy kadry wydziałowej uznaje szczególną skuteczność wpływania na ludzi za pośrednictwem nagród. Natomiast wydziałowy aktyw partyjny (65,6%) i związkowy (74,3%), podobnie jak ankietowani pracownicy bezpośrednio produkcyjni, nie pełniący żadnych funkcji administracyjnych i społecznych, wskazują na znaczną przydatność wyróżnień jako czynnika powodującego zmiany w postępowaniu ludzi.

Roźbieżność opinii występuje także w ocenie skuteczności karania, gdy człowiek nie chce się zmienić. Tylko 5,3% kadry i aktywu ogólnozakładowego podkreśla szczególne znaczenie tej metody, w innych grupach respondentów jest ich wyraźnie więcej i w grupie kadry wydziałowej, gdzie jest ich najwięcej, osiąga aż 46,7%. Można zatem stwierdzić, że kadra mistrzowska stanowiąca zasadniczy trzon respondentów w grupie kadry wydziałowej, skłonna jest w najwyższym stopniu uznawać karanie jako szczególnie skuteczną metodę wpływania na ludzi.

Ponieważ 42,4% pracowników bezpośrednio produkcyjnych uznało „b. dużą” i „dużą” skuteczność karania, nasuwa się wniosek, że odczucia bezpośrednich przełożonych — mistrzów i ich podwładnych są podobne.

Przy korelacji zgłoszonych opinii z płcią i wiekiem respondentów nie udało się autorowi uzyskać wyraźniejszych zależności. Jedyne większe różnice wystąpiły w ocenie skuteczności nagradzania: najczęściej zwolenników znalazła ta metoda wśród badanych w wieku 41—50 lat (71,7%), a najmniej w wieku 21—30 lat (48,3%).

Sumując powyższe uwagi można stwierdzić, że stosunkowo wysoki odsetek kadry wydziałowej, mającej bezpośredni kontakt z załogą, opowiada się za szczególną skutecznością karania. Wydaje się, że tego typu stanowisko wynika z jednej strony z nie najlepszej tradycji stosowania sankcji negatywnych jako panaceum na wszelkie kłopoty w stosunkach zwierzchnik — podwładny, a z drugiej z braku podstaw wiedzy z zakresu psychologii, socjologii i pedagogiki, niezbędnych dla prawidłowego kształtowania i humanizowania stosunków w zespole pracowniczym.

PODSUMOWANIE

Przedstawione przez autora opinie na temat wyróżniania i karania pracowników w przedsiębiorstwie P. nie mogą pretendować do rangi uogólnień. Jednakże wydaje się, że potwierdzają istnienie szerszego zjawiska, jakim jest nieprecyzyjny, dokonywany na „wyczucie” system oceniania pracy i postaw ludzi w przedsiębiorstwie. Wynikające z tego systemu wyróżnienia jak i kary spotykają się z silnym odzewem ze strony załogi i bywa, że wspomniane sankcje przyczyniają się do powstawania napięć i zdrażeń w zespołach pracowniczych.

Innym, zaobserwowanym w trakcie badań zjawiskiem jest przecenianie, przynajmniej przez część respondentów, znaczenia kar, co przy ograniczonej ilości wyróżnień może pogłębiać frustracje pracowników, a w konsekwencji zwiększać proces fluktuacji załogi.

Godne podkreślenia jest wreszcie, że w P. zarówno nagrody, jak i kary stosowane są doraźnie i tym samym tylko w niewielkim stopniu stanowią element szerszego, społeczno-wychowawczego oddziaływania przedsiębiorstwa na załogę. Modernizacji i racjonalizacji procesu produkcji nie towarzyszy proces wszechstronnego, opartego na naukowych podstawach, kształtowania postaw ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie.