
ZESZYTY NAUKOWE WYŻSZEJ SZKOŁY PEDAGOGICZNEJ W BYDGOSZCZY
Studia Pedagogiczne 1981 z. 8

EWA KUBIAK-JURECKA

WSP Bydgoszcz

DZIAŁALNOŚĆ PEDAGOGICZNA ZAKŁADU PRACY /Problemy stabilizacji
kadr/

Sytuacja społeczno-ekonomiczna i polityczna, w jakiej znalazło się w ostatnim okresie nasze społeczeństwo, stawia w nowym świetle społeczną rolę szeroko pojętego systemu oświaty i wychowania głównie jego celów i zadań oraz wszystkich ogniw i instytucji realizujących te cele. Na gruncie konstruktywnej krytyki funkcjonowania dotychczasowego systemu edukacyjnego i wychowawczego rysują się nowe kierunki i tendencje rozwiązywania złożonych problemów kształcenia i wychowania w dobie współczesnej. Dążność do przewycięzania deharmonizacji rzeczywistości społeczno-wychowawczej i ściślejszego niż dotąd związku pomiędzy społeczeństwem jako całością, systemem oświatowo-wychowawczym, a osobowością społeczną ludzi stwarza konieczność nieco innego spojrzenia na wiele "instytucji wychowujących" działających wewnątrz naszego systemu.

Jedną z tych instytucji jest zakład pracy, uznawany dotąd za jedno z bardziej znaczących środowisk wychowawczych w odniesieniu do ludzi dorosłych. W ostatnim okresie coraz mniej uwagi poświęca się problemom wychowawczym w zakładzie pracy. Nowa rola przedsiębiorstw /przewidziana w projekcie reformy gospodarczej/ jako jednostek naczelnych, samodzielnych, funkcjonujących na zasadach rozrachunku ekonomicznego, nastawionych na osiągnięcie zysków jest jak gdyby odejściem od tradycyjnej dla gospodarki socjalistycznej formuły celu, jakim jest zaspokajanie szeroko rozumianych potrzeb społecznych. Nastawienie przedsiębiorstw na maksymalizację zysków może spowodować rezygnację z działalności pozaprodukcyjnej, a w tym i wychowawczej. Byłoby to ogromnym nieporozumieniem i zaprzeczeniem idei edukacji permanentnej i kształtowania wszechstronnie rozwiniętej osobowości człowieka - pracownika. Dlatego istnieje potrzeba akcento-

wania dotychczasowych osiągnięć zakładów i potrzeba dalszych poszukiwań w zakresie realizacji przez nie funkcji wychowawczych w ścisłym związku z innymi funkcjami.

Funkcje wychowawcze socjalistycznego przedsiębiorstwa przejawiające się w aktywizowaniu produkcyjnym i społecznym pracowników, rozwijaniu samorządności, w propagowaniu wzorów dobrej roboty, właściwej organizacji pracy, w zabezpieczaniu warunków socjalno-bytowych są w obecnym czasie równie ważne co funkcje produkcyjne. Istota ich polega na kształtowaniu świadomości, poglądów i postaw pracowników w celu pełnego włączenia ich w realizację naczelných zadań zakładu, pobudzaniu do coraz lepszej pracy, a przez nią do uzyskiwania coraz lepszych warunków życia.

Proces wychowania w zakładzie pracy odbywa się w trzech wzajemnie przenikających się płaszczyznach: wychowania naturalnego, świadomego, celowego wychowania intencjonalnego oraz samowychowania. Roziegła sfera wychowania naturalnego /określana też jako wychowanie niezamierzone, nieformalne, uczestniczące/ obejmuje między innymi:

- wychowawczą rolę środowiska pracy wyrażającą się w przestrzeganiu dyscypliny, norm technologicznych, przepisów regulujących zachowanie i postępowanie pracowników;
- społeczno-wychowawcze aspekty samej pracy będącej nie tylko źródłem materialnego zaopatrzenia, ale najbardziej twórczą formą stosunku człowieka do otaczającej go rzeczywistości, źródłem satysfakcji i zadowolenia, czynnikiem kształtującym wszechstronnie osobowość;
- socjalizacją poszczególnych członków załogi poprzez uczestnictwo w całokształcie życia wewnątrzzakładowego;
- sposób funkcjonowania zakładu wraz z jego organizacją i podziałem pracy, narzędziami, surowcami i maszynami¹.

Sfera wychowania naturalnego obejmująca swym zasięgiem cały zakład, a także cały kontekst społeczny, w którym dany zakład funkcjonuje powinna być wspomagana przez intencjonalną działalność wychowawczą. "Wychowanie intencjonalne w zakładzie pracy to celowa i świadoma działalność wychowawcza dyrekcji, odpowiednich instytucji i organizacji zakładowych, której ce-

lem jest wywoływanie zamierzonych zmian w osobowości pracujących². Jest to celowe przekazywanie pracownikom wartości pozytywnych, społecznie pożądanych. A więc:

- przekazywanie informacji, jakie uznano za niezbędne w celu coraz lepszego wykonywania obowiązków zawodowych i społecznych, podnoszenia poziomu pracy, jej wydajności, kultury, bezpieczeństwa itp.;
- przekazywanie pożądanych wzorców zachowań oraz umiejętności reagowania na określone sytuacje społeczne w środowisku pracy;
- wpajanie wartości preferowanych przez społeczeństwo i zakład pracy, a także kształtowanie nawyków dążenia do osiągnięcia tych wartości³.

Wreszcie trzeci typ wychowania w zakładzie pracy to samowychowanie rozumiane jako:

- określona praca członka załogi nad sobą w celu adoptowania się do kolektywu pracowniczego, określonych grup społecznych, organizacji;
- aktywne uczestnictwo pracowników w pracy zawodowej i społecznej /udział w ruchu racjonalizatorskim i wynalazczym, współzawodnictwo pracy/;
- dążność do podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych⁴.

W praktyce wymienione typy wychowania przenikają się wzajemnie tworząc układ specyficznych sytuacji wychowawczych stanowiących o odrębności i niepowtarzalności środowiska wychowawczego jakim jest każdy zakład. Na specyfikę wychowania w przedsiębiorstwie składają się m.in.:

- otwartość procesów wychowania i ich względna zależność od pozostałych procesów zachodzących w zakładzie i środowisku pozazakładowym /produkcyjnych, społecznych, organizacyjnych i innych/;
- przemienność pozycji i ról społecznych wychowanków i wychowawców;
- wysoki stopień upodmiotowienia wychowanków wyrażający się w przewadze procesów samowychowania i kierowania samowychowaniem nad pozostałymi typami wychowania;
- "nieprofesjonalny" /pod względem przygotowania pedagogiczne-

go/ typ wychowawców /kierownik, mistrz, brygadzysta/;

- złożoność zadań wychowawczych wymagająca uwzględnienia różnorodnych form i metod ich realizacji nieco innych niż proponowane przez teorie pedagogiczne w odniesieniu do klasycznych środowisk.

Zadania wychowawcze realizowane przez zakłady można ująć w grupy odpowiadające wyróżnionym w literaturze pedagogicznej okresom w rozwoju zawodowym człowieka⁵. Są to zadania wychowawcze związane z:

- przygotowaniem do pracy zawodowej /współpraca ze szkołami i placówkami oświatowo-wychowawczymi, prowadzenie szkół przyzakładowych/;
- adaptacją do zawodu i społeczno-technicznego środowiska pracy;
- zdobywaniem doświadczenia, stabilizowaniem się w zawodzie i zakładzie pracy oraz identyfikacją z zawodem i zakładem;
- osiągnięciem mistrzostwa w zawodzie;
- dochodzeniem do wzoru osobowego pracownika socjalistycznego zakładu pracy.

Każda z wyżej wymienionych grup zadań obejmuje szereg zadań szczegółowych realizowanych w toku codziennej działalności przedsiębiorstwa. Jedną z grup wychowawczych, która nie znalazła w praktyce zakładów należytego jej miejsca są zadania w zakresie stabilizacji pracowników w zawodzie i zakładzie. Stabilizacja rozumiana jako układ dynamicznej równowagi między pracownikiem a zakładem pracy /środowiskiem organizacyjnym, technicznym, ekonomicznym i społecznym/ jest, jak podkreślają badacze, najbardziej dynamicznym okresem w życiu zawodowym człowieka, charakteryzującym się dużą skutecznością działania, umiejętnością problematyzowania własnej pracy i odczuwaniem jej walorów humanistycznych⁶. Jest to wynik wewnętrznej akceptacji wybranego zawodu i miejsca pracy, efekt procesu przystosowania.

Czynniki warunkujące osiągnięcie stabilizacji pracowniczej można sprowadzić do dwóch kategorii. Są to czynniki wewnątrzzakładowe /psychospołeczne, demograficzno-zawodowe, organizacyjno-techniczne i ekonomiczno-socjalne/ i pozazakładowe /społeczna ranga zawodu i zakładu, specyfika produkcji zakładu, jego

miejsce wśród innych itp. Rola jaką te czynniki odgrywają w procesie stabilizacji zależy w znacznej mierze od działalności pedagogicznej, którą nie zawsze dostrzegają i uświadamiają sobie osoby odpowiadające /z racji zajmowanych stanowisk i pełnionych funkcji /za ten typ działalności. Wśród działań pedagogicznych mających na celu stabilizację pracowników warto zwrócić uwagę na:

- tworzenie warunków prawidłowego przebiegu adaptacji społeczno-zawodowej nowych pracowników /są to zadania związane z okresem poprzedzającym stadium stabilizacji/;
- prawidłową politykę kadrową rozumianą przede wszystkim jako planowanie potrzeb w zakresie przygotowywania kadr, zatrudnienia ich zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami oraz kierowanie wewnętrznym i zewnętrznym ruchem pracowników;
- prowadzenie systematycznej kontroli i oceny pracowników w celu poznania ich możliwości oraz wartościowania wkładu każdego z zatrudnionych w realizację zadań społeczno-produkcyjnych;
- prawidłowe stymulowanie układem nagród i kar jako jednym z podstawowych instrumentów wychowawczego oddziaływania w tym szczególnie bodźcami pozamaterialnymi motywowania;
- tworzenie warunków sprzyjających podnoszeniu kwalifikacji zawodowych w różnych formach i na różnych poziomach;
- tworzenie podstaw i kryteriów awansu zawodowego i społecznego pracowników;
- kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich w rozumieniu przekształcania formalnych zespołów pracowniczych w nieformalne zespoły i kolektywy wychowawcze.

Działania te muszą być ze sobą zintegrowane, tworzyć układ spójny z pozostałymi działaniami przedsiębiorstwa.

Szczególą rolę w procesie stabilizacji odgrywają działania mające na celu pełną adaptację pracowników do społecznego i technicznego środowiska pracy. Okres adaptacji jest okresem konfrontacji oczekiwań i możliwości pracownika z rzeczywistymi warunkami i wymaganiami stanowiska pracy i zespołu pracowników. Bogata literatura na temat adaptacji⁷ przynosi wiele interesujących propozycji w zakresie form i metod pracy z nowo-

przyjętymi. Zagadnieniem, któremu stosunkowo mało uwagi poświęca się w tejże literaturze /jeszcze mniej w praktyce /jest czasokres adaptacji.

Badania prowadzone przez autorkę opracowania w przedsiębiorstwach budowlanych podległych Bydgoskiemu Zjednoczeniu Budownictwa nad zagadnieniami stabilizacji kadr wskazują, iż w wielu zakładach ogranicza się ten okres /w rozumieniu obowiązków zakładu względem nowoprzyjętego/ do załatwienia formalności związanych z przyjęciem i wręczeniem angażu; w niektórych trwa on do 2 tygodni względnie 1 miesiąca. Jest to zjawisko wysoce nieprawidłowe związane w pewnym stopniu ze specyfiką produkcji budowlanej, gdzie ciągłe zmiany miejsc pracy utrudniają lub wręcz uniemożliwiają prowadzenie systematycznej pracy adaptacyjnej. Nie jest to jednak usprawiedliwienie, gdyż zbytne sformalizowanie i maksymalne skracanie tego okresu przynosi ogromne straty społeczne i materialne będące wynikiem wzmożonej fluktuacji nowoprzyjętych. Jak wykazały badania, najwyższy współczynnik zwolnień występuje w grupie pracowników o stażu pracy w danym zakładzie do 1 roku. Wynosi on w skali BZB 26,3 % ogółu zwolnień, a w niektórych przedsiębiorstwach przekracza 40 % /Bydgoski Kombinat Budowlany "Wschód"/. Nieco mniejszy jest współczynnik zwolnień w grupie pracowników o stażu pracy do 2 lat - w skali BZB około 22 %.

Wyraźny spadek zwolnień zaznacza się we wszystkich badanych przedsiębiorstwach po upływie 3 lat. Stąd też okres 3 letni przyjęto /w wyniku pogłębionych analiz innych czynników/ jako "minimum stabilizacyjne" tj. okres, który w konkretnych warunkach doprowadza do pewnej "zasiedzialości" pracownika w zakładzie pracy.

Ustalenie "minimum stabilizacyjnego" powinno stać się podstawowym czynnikiem określającym czas trwania procesu adaptacyjnego. Pozwoli to na właściwe rozplanowanie i zorganizowanie tego procesu, uniknięcie dowolności, przypadkowości i improwizacji w zakresie tak ważnych zagadnień związanych z początkami aktywności zawodowej. Oczywiście nie chodzi tu o nadmierne wydłużanie czasu opieki i pomocy nowozatrudnionemu /jest to zagadnienie złożone/, ale o świadomość, iż okres przystosowania

do nowych warunków szczególnie u osób podejmujących pracę po raz pierwszy nie kończy się na wręczeniu umowy o pracę. Proces stawania się pracownikiem współgospodarzem zakładu jest długi, od tego jakie będą początki tego procesu w przypadku każdego pracownika zależy ostateczny kształt i wynik działalności zakładu.

W procesie stabilizowania pracowników każdego zakładu ważną rolę odgrywa pozostający w ścisłym związku z pozostałymi działaniami układ nagród i kar stosowany w połączeniu z systemem kontroli i oceny. Nagrody i kary stanowią jeden z ważnych instrumentów wychowawczego oddziaływania, służąc motywowaniu pracowników do przestrzegania ładu i porządku nieodzownego w sprawnym funkcjonowaniu każdej organizacji⁸. Nagrody i kary określane na gruncie przedsiębiorstw takimi bodźcami, by spełniły swoją funkcję motywacyjną muszą - jak pisze J. Zieleniewski: "... tworzyć system, i to system dostosowany, po pierwsze, do cech osób, na które ma oddziaływać, albowiem bodźce oddziałują na funkcjonowanie instytucji przez swój wpływ na działanie i postawy osobników, po drugie, system ten musi być dostosowany do zewnętrznych okoliczności przewidywanego działania ludzi, przede wszystkim jednak po trzecie system bodźców musi być wewnętrznie spójny /niesprzeczny/"⁹.

W badanych przeze mnie przedsiębiorstwach problem ten nie jest właściwie rozwiązywany /wydaje się, iż ma to miejsce nie tylko w przedsiębiorstwach budowlanych/. Występuje brak właściwych proporcji między ilością stosowanych kar i nagród z przewagą tych pierwszych, jak też zbyt małe zainteresowanie kierownictw zakładów wyróżnieniami pozamateriałnymi. Głęboka wiara w moc bodźców ekonomicznych odsuwa na plan dalszy poszukiwania w zakresie różnorodnych form pozasekonomicznego motywowania. Zaznaczyć przy tym należy, iż czynniki ekonomiczne /w tym również wynagrodzenie za pracę/ traktowane są jako główna przyczyna niskiego poziomu stabilizacji. Badania w przedsiębiorstwach budowlanych nie potwierdzają takiej opinii. Czynniki ekonomiczne, zdaniem badanych, nie jest bezpośrednim źródłem odpływu pracowników, a tym samym nie obniża poziomu stabilizacji. Decydującą rolę odgrywają w tym względzie czynniki o-

kreślone jako psycho-społeczne, do których m.in. należy ocena wysiłku pracowników i stosowane nagrody i kary.

Stosowane w badanych zakładach bodźce można rozpatrywać w dwóch aspektach:

- jako systemy formalne obejmujące bodźce materialne /płace, nagrody, premie /powiązane z regulaminem pracy, oraz bodźce pozamaterialne /odznaki, listy gratulacyjne, dyplomy itp./;
- jako działania niesformalizowane regulowane ogólnymi zasadami postępowania w danym środowisku pracy, stosunkami między pracownikami a kierownictwem itp.

Najwięcej uwagi poświęca się bodźcom materialnym stosowanym na podstawie decyzji administracyjnych, najmniej akcentowane są działania bodźcowe nieformalne, które w rzeczywistości odgrywają bardzo istotną rolę. Niewiele także stosuje się w praktyce bodźców pozamaterialnych choć analiza programów działalności społeczno-wychowawczej obejmuje dość bogaty ich zestaw. Należą do nich między innymi:

- pochwała ustna udzielana przez kierownika w obecności wszystkich członków zespołu pracowniczego;
- podziękowanie na piśmie stosowane wobec pracowników, którzy co najmniej w okresie kolejnych 6 miesięcy wykazali się bardzo dobrymi wynikami w pracy zawodowej, uczestniczyli w pracach społecznych oraz wzorowo przestrzegali zasad regulaminu pracy;
- list pochwalny za wzorową pracę przez okres co najmniej 3 kwartałów;
- dyplom uznania za wzorową pracę przez okres jednego roku;
- list gratulacyjny z okazji ukończenia nauki, zawarcia związku małżeńskiego itp.;
- popularyzację pracowników wyróżniających się w pracy zawodowej i społecznej poprzez: prezentowanie nazwisk na tablicy ogłoszeń, publiczne wymienianie nazwisk na spotkaniach z załogą, zapraszanie na okolicznościowe uroczystości i imprezy;
- stosowanie wyróżnień zespołowych dla brygady, kierownictwa budowy, wydziału za: dobrą organizację pracy, uzyskiwanie dobrych wyników produkcyjnych, bezwypadkowość, dobre stosunki międzyludzkie, wprowadzenie usprawnień w pracy i wykrywanie

rezerw;

- nadawanie odznak "Zasłużony dla...";
- wpis do "Księgi ludzi zasłużonych dla przedsiębiorstwa"¹⁰.

Nie są to wszystkie możliwe do stosowania formy wyróżnień pozamaterialnych, ale te najczęściej wymieniane w programach, mniej natomiast stosowane w praktyce. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele. Leżą one zarówno w sferze świadomości ludzi /potrzeba oceny i samooceny pracowników i aprobaty lub dezaprobaty ich działania/, jak też umiejętności i możliwości stosowania systemu ocen i bodźców /brak wyraźnie sprecyzowanych kryteriów kontroli i oceny oraz prawidłowości i zasadności przyznawania bodźców jak też częstotliwości ich stosowania/. Brak jest ponadto sprzężenia omawianej grupy bodźców z bodźcami materialnymi jak też "nieformalnymi", co niekorzystnie wpływa na całość kształt pracy zakładu. Trafnie ujęła to K. Pawlikowska pisząc, iż "w środowisku pracy, gdzie stosuje się od święta nagrody i dyplomy nie będzie dobrych wyników pracy i właściwej atmosfery, jeżeli jednocześnie na co dzień będzie panowało kumoterstwo, brak praworządności i aprobaty dla właściwych zachowań pracowników"¹¹. Omawiany tu system bodźców powinien opierać się na systematycznie prowadzonej kontroli i ocenie. Jest to zagadnienie, które wymaga również szczegółowych rozważań w aspekcie swoich walorów stabilizacyjnych. Podobnie jak niemałe znaczenie stabilizacyjne ma zagadnienie motywacji wyboru zawodu i zakładu pracy, oczekiwań pracowników i stopnia ich zaspokojenia przez zakład, a także problemy związane z doksztalcaniem i doskonaleniem zawodowym. Należy stwierdzić, iż zagadnienia stabilizacji pracowniczej należą do tych zagadnień, w rozwiązywaniu których pedagogika ma niewątpliwy udział choć nie w pełni jeszcze dostarczalny i akcentowany. Jest to chyba wynikiem zbyt formalnego traktowania pedagogiki na gruncie przedsiębiorstw, w związku z częstym narzucaniem "administracyjnym" działań pedagogicznych, a nie wskazywaniem na potrzebę prowadzenia takich działań dla rozwiązywania istniejących w każdym zakładzie problemów społecznych. Jest to nieprawidłowość, którą należy wyeliminować, gdyż sprawność funkcjonowania zakładu pracy jako systemu, zależy od sprawności wszystkich jego elementów, a przede wszyst-

kim od człowieka. Od tego jakim będzie człowiek - pracownik - zależęć będzie jakość jego pracy, a tym samym jakość funkcjonowania zakładu i całej gospodarki.

Ramy niniejszego opracowania nie pozwalają na zaprezentowanie wszystkich postulatów pedagogiki w zakresie stabilizacji pracowniczej. Jest to nadal problem otwarty, wymagający dalszych poszukiwań tak na gruncie teorii jak i praktyki pedagogicznej.

PRZYPISY:

- ¹ G. Matuszak, Rola wychowawczego oddziaływania przedsiębiorstwa w podnoszeniu jakości pracy i wzbogacaniu życia załogi, /w:/ Jakość pracy i warunków życia, Warszawa 1978, s. 270
- ² J. Nowak, Kultura wychowawcza zakładu pracy, Warszawa 1978, s. 28
- ³ Por. S. Czajka, Przedsiębiorstwo wychowujące, Warszawa 1978, s. 46-53
- ⁴ S. Czajka, Funkcje socjalistycznego przedsiębiorstwa przemysłowego. /w:/ Socjalistyczny wzór osobowy pracownika, Warszawa, 1977, s. 211
- ⁵ Na temat rozwoju zawodowego człowieka pisali między innymi: J. Budkiewicz, J. Kargul, J. Nowak, D. Super, Z. Wiatrowski, i in.
- ⁶ J. Nowak, Kultura op.cit., s. 42
- ⁷ Problematykę adaptacji zajmują się między innymi S. Czajka, M. Jarosińska, J. Nowak, K. Pawlikowska, H. Olesiak, W. Szewczyk i in.
- ⁸ T. Sieczyński, Kary i nagrody jako instrument wychowania załogi, /w:/ Polityka kadrowa w zakładzie pracy, Warszawa 1978 s. 264
- ⁹ J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1969, s. 527
- ¹⁰ Formy wyróżnień podano na podstawie programu działalności społeczno-wychowawczej w Bydgoskim Kombincie Budowlanym "Wschód"
- ¹¹ K. Pawlikowska, Adaptacja i stabilizacja kadr w zakładzie, Warszawa 1979. s. 78