

Ewa Grinberg

POLITYKA AWANSOWANIA W PRZEMYSŁOWYM
ZAKŁADZIE PRACY ¹

W p r o w a d z e n i e

Spośród wielu elementów wpływających na aktywność zawodową pracowników, jednym z bardziej istotnych jest dążenie do osiągnięcia awansu.

Analizując pojęcie awansu w zakładzie przemysłowym przyjmuje się potocznie, że wynika on wyłącznie ze zróżnicowania według hierarchii wartości materialnych czyli zarobków.

Tymczasem zróżnicowanie pozycji czy stanowisk pracy według kilku różnych, często tylko luźno powiązanych hierarchii np. władzy, prestiżu, zadań, powoduje, że awans w ramach przedsiębiorstwa przemysłowego może przebiegać różnymi drogami.

Awansem może być zarówno przejście na stanowisko o większym zakresie odpowiedzialności, jak i uzyskanie pracy zapewniającej pewne przywileje socjalne.²

Z. Sufin³ uważa, że o awansie można mówić w dwóch znaczeniach. Po pierwsze wówczas, gdy następuje przesunięcie się po szczeblach kwalifikacji zawodowych, co w skrócie można określić jako awans w zawodzie. W znaczeniu drugim awans to tyle, co przesunięcie się po szczeblach stanowisk, możemy więc mówić o awansie w hierarchii stanowisk kierowniczych.

Wydaje się, że najbardziej precyzyjną definicję awansu podaje M. Frank⁴. Autor uważa, że awans oznacza powierzenie pracownikowi nowego stanowiska, o szerszym zakresie działania, większej odpowiedzialności, wyższym prestiżu zawodowym i społecznym, pozwalającego mu lepiej wykorzystać posiadane kwalifikacje, uzdolnienia i inicjatywę, oddać zakładowi i zatrudnionemu w nim zespołowi większe usługi, a za zwiększone świadczenia otrzymać wyższe wynagrodzenie.

Awans zawodowy obejmujący wszystkie powyższe elementy można określić jako pełny, natomiast brak jednego z wymienionych

elementów uzasadnia stosowanie terminu niepełny awans zawodowy. Rozważać można np. tylko awans płacowy. Ma on miejsce w przypadku, gdy pracownik pozostaje nadal na tym samym stanowisku i wykonuje te same obowiązki, a uzyskuje przeniesienie z niższej grupy płacowej do wyższej.

Jeśli awansowanie ma odegrać pozytywną rolę, to musi mieć wyraźnie ustalone przesłanki. Pracownicy powinni nie tylko oczekiwać awansu, ale mieć pewność, że awans po spełnieniu określonych warunków, w mniej więcej ustalonym czasie otrzymają. Jeśli te warunki nie zostaną spełnione, awans przestaje odgrywać swoją rolę w motywowaniu postępowania pracownika. Zasadniczymi podstawami awansowania są: staż pracy, osiągnięcia indywidualne pracownika, podwyższenie kwalifikacji zawodowych⁵.

Dokonanie wyboru właściwych przesłanek awansowania pozwala przejść do kolejnego zagadnienia tj. właściwej polityki awansów jaka powinna być prowadzona w każdej jednostce organizacyjnej. Przez politykę awansowania rozumie się pewien zespół zasad pozwalających na możliwe najefektywniejsze wykorzystanie zalet jakie dla działalności danej organizacji mają awanse⁶.

Prawidłowo prowadzona polityka awansów jest ważna z dwóch punktów widzenia⁷. Przede wszystkim ma znaczenie natury ogólnej. Jest ona jednym z podstawowych elementów, obok powszechności i bezpłatności nauczania, przyczyniających się do uintensywnienia ruchliwości społecznej, umożliwia bowiem dostęp do pożądaných pozycji i stanowisk.

Z drugiej strony, właściwa polityka awansów przynosi niewątpliwie korzyści zakładowi. Oto najważniejsze z nich:

- 1/ lepszy dobór pracowników na poszczególne stanowiska w oparciu o lepszą znajomość kandydatów,
- 2/ wzmocnienie stabilizacji poprzez otwarcie perspektyw w zakładzie,
- 3/ zwiększenie zadowolenia wśród załogi,
- 4/ większe zainteresowanie pracowników szkoleniem i podwyższaniem kwalifikacji,
- 5/ zapobieganie i rozładowywanie konfliktów przez stosowanie sprawiedliwych zasad w przesunięciach kadrowych.

Badając problematykę awansu zawodowego pracowników jednego z kluczowych przedsiębiorstw przemysłowych w Toruniu chodziło mi przede wszystkim:

- o przedstawienie sposobów i metod awansowania w tym zakładzie,
- o zapoznanie się z oceną pracowników w sprawach polityki awansowania.

Danych potrzebnych do zrealizowania powyższego celu dostarczyły mi następujące źródła:

- 1/ Dokumenty urzędowe.
 - a/ Układ Zbiorowy Pracy dla Przemysłu Metalowego
 - b/ Uchwała nr 270 Rady Ministrów z dnia 13 lipca 1961 roku w sprawie wykorzystania rezerw funduszu płac i planowego zatrudnienia w przedsiębiorstwach na rozrachunku gospodarczym
- 2/ Ankieta anonimowa przeprowadzona w wybranej drogą losową grupie pracowników
- 3/ Wywiady /indywidualne, jawne, nieskategoryzowane/ przeprowadzone z kierownictwem Zakładu.

1. Możliwości awansu w świetle dokumentów urzędowych

Jedynymi formalnymi podstawami przy awansowaniu pracowników są:

- 1/ Układ Zbiorowy Pracy dla Przemysłu Metalowego obowiązujący od dnia 17 września 1971 roku. Przewiduje on przeszerogowania pracowników fizycznych w miesiącu styczniu ze zmianą wynagrodzeń od 1 stycznia lub w miesiącu lipcu ze zmianą wynagrodzeń od 1 sierpnia. Jeden z terminów o których mowa, może być zastąpiony dniem ustalonym dla uświęcenia pracy. Załoga badanego Zakładu obchodzi swoje święto - Dzień Metalowca - w ostatnią niedzielę miesiąca marca. Jeżeli przeszerogowanie odbywa się z okazji tego święta zmiana wynagrodzenia następuje 1 kwietnia.

Przeszerogowanie poprzedzone jest egzaminem, który pracownicy muszą złożyć przed zakładową komisją kwalifikacyjną. Wniosek o dopuszczenie do egzaminu składa mistrz lub brygadzieta, względnie sam robotnik, przy czym egzamin powinien

być przeprowadzony w terminie siedmiu dni od chwili złożenia wniosku w Komisji.

Komisja Kwalifikacyjna powoływana jest przez dyrektora w następującym składzie:

- przewodniczący - Główny Inżynier /kierownik wydziału produkcyjnego/
- członkowie:
 - wyznaczony pracownik inżynieryjno-techniczny
 - przedstawiciel rady zakładowej
 - kierownik oddziału produkcyjnego lub majster będący przełożonym egzaminowanego robotnika

Robotnik ubiegający się o przyznanie wyższej kategorii zaszeregowania powinien oprócz wiadomości niezbędnych dla danej kategorii umieć wykonać wszystkie bez wyjątku prace przewidziane w określonym zawodzie dla robotników niżej zaszeregowanych, występujące w danym zakładzie pracy.

Po złożeniu egzaminu kwalifikacyjnego robotnik otrzymuje zaświadczenie stwierdzające posiadanie kwalifikacji wymaganych dla przyznania wnioskowanej kategorii zaszeregowania osobistego. Na podstawie zaświadczenia robotnik otrzymuje wyższą kategorię osobistego zaszeregowania, z tym, że podwyższenie zaszeregowania nie może w zasadzie nastąpić wcześniej niż po jednym roku /w kategorii V-tej/, a w kategoriach powyżej piątej po upływie 2 lat od daty osobistego przeszerowania.

Przeszerowanie robotników obsługi, gospodarczych, pomocniczych oraz innych wykonujących proste czynności nie wymagające wyuczenia zawodu następuje bez egzaminu.

2/ Uchwała nr 270 Rady Ministrów z dnia 13 lipca 1961 r. w sprawie wykorzystania rezerw funduszu płac i planowego zatrudnienia w przedsiębiorstwach na rozrachunku gospodarczym.

Terminy awansowania pracowników umysłowych ustalone uchwałą pokrywają się z terminami przeszerowań pracowników fizycznych. Pracownik może awansować na tym samym stanowisku pracy nie częściej niż raz w roku kalendarzowym, chyba że przepisy szczególne stanowią inaczej.

Ograniczenie to nie dotyczy wypadku, gdy w następstwie przeszerowania danej jednostki organizacyjnej do wyższej tabeli

płac zachodzi konieczność przyznania pracownikowi wyższego wynagrodzenia zapewniającego minimum wynagrodzenia na danym stanowisku pracy.

2. Polityka awansowania w opinii pracowników i kierownictwa

Zasadniczym materiałem na którym oparłam tę część opracowania były wyniki przeprowadzonej anonimowej ankiety oraz wywiady z kierownictwem Zakładu.

Na 100 rozdanych ankiet wypełniło ją 51 osób, w tym 32 robotników i 19 pracowników biurowych. W skład badanej grupy wchodziło 29 kobiet i 22 mężczyzn.

Większość ankietowanych to ludzie młodzi. Osoby do lat 30 stanowią ponad 50 % respondentów.

Znaczna część badanej zbiorowości to pracownicy ze stosunkowo długim stażem pracy. 45,5 % pracuje w Zakładzie od 4 do 10 lat, a 27,5 % powyżej 11 lat.

Omawiając kwalifikacje tej grupy pracowników ograniczę się do jednego czynnika jakim jest wykształcenie. Większość osób /45 %/ posiada wykształcenie średnie /w tym techniczne i ogólnokształcące/, podstawowe /25,4 %/, zawodowe /23,5 %/ i wyższe /6,1 %/.

Dominującą grupę /51 %/ w składzie socjalnym badanych pracowników stanowią osoby wywodzące się ze środowiska robotniczego, 15,5 % pochodzi ze środowiska chłopo-robotniczego i 15,5 % ze środowiska inteligenckiego oraz 18 % ze środowiska chłopskiego.

Wśród ankietowanych pracowników 23,5 % należy do organizacji politycznych - PZPR, ZMS, ZMW, a 76,5 % to nie zrzeszeni.

Z przeprowadzonej ankiety wykorzystałam dane uzyskane w odpowiedzi na następujące pytania:

1/ Z czym Pan /Pani/ wiąże swój awans?

- ze stażem pracy
- z osiągnięciami osobistymi w pracy
- z podniesieniem kwalifikacji
- z uznaniem dyrekcji lub czynników społeczno-politycznych
- ze zbliżającym się okresem przejścia na rentę lub emeryturę
- z innymi czynnikami /jakimi?/

- 2/ Czy Pan /Pani/ po podjęciu pracy w Zakładzie został poinformowany o możliwościach awansowania na danym stanowisku?
- 3/ Czy są możliwości awansowania na obecnie zajmowanym przez Pana /Panią/ stanowisku?
- 4/ Czy spodziewa się Pan /Pani/ awansu w najbliższych trzech latach? /jeśli nie to dlaczego?/
- 5/ Jak Pan /Pani/ ocenia obecną politykę awansowania w Zakładzie?
 - jest prawidłowa /dlaczego/
 - jest nieprawidłowa /dlaczego/
- 6/ Jakie innowacje uważałby Pan /Pani/ za stosowne wprowadzić w systemie awansowania?

Analiza danych wykazała, że rodzaj czynników decydujących o awansie nie pozostaje w istotnej zależności od takich cech badanych osób jak: płeć, kategoria pracownicza, pochodzenie, przynależność do organizacji.

Pewne związki można natomiast uchwycić w powiązaniu wieku, stażu pracy, oraz wykształcenia, z czynnikami decydującymi o awansie. I tak: im młodsi pracownicy, tym większą rolę przypisują posiadanym kwalifikacjom. Wraz ze wzrostem wieku podnosi się liczba odpowiedzi wskazujących inne czynniki, przede wszystkim staż pracy.

Podobną tendencję można zaobserwować analizując wypowiedzi uzyskane od respondentów w zależności od stażu pracy. Osoby zatrudnione w Zakładzie stosunkowo krótko zdecydowanie wysuwają jako podstawę swojego awansu podniesienie kwalifikacji i osiągnięcia osobiste. Im dłuższy czas pracy, tym większe znaczenie ma właśnie staż.

Wreszcie, porównując wypowiedzi pracowników w zależności od ich wykształcenia można zauważyć, że osoby o wykształceniu podstawowym w większym stopniu skłonne są uznać za czynnik decydujący o awansie staż pracy, grupa pozostała, posiadająca wyższy poziom przygotowania szkolnego, przypisuje większą wagę sprawie kwalifikacji.

Informacja pracowników nowo przyjmowanych o istniejących możliwościach awansu jest zdaniem badanych osób niedostateczna. Może to być wyrazem braku zainteresowania kierownictwa dla spraw polityki awansowania i niezrozumienie korzyści jakie

mogłyby wypłynąć z prawidłowego jej prowadzenia.

Należy jednak stwierdzić, że jak wynika z ankiety, w ostatnim okresie na tym odcinku polityki awansowania nastąpiła poprawa i większą wagę zaczęto przywiązywać do udzielania informacji o warunkach uzyskania awansu.

Możliwości awansowania w omawianym Zakładzie zdaniem badanych pracowników są bardzo małe. Problem ten był dwukrotnie poruszany w ankiecie. Zastanawia także znaczna liczba pracowników nie orientujących się czy mogą awansować. Nie tylko więc nowo przyjmowani pracownicy nie są informowani o możliwościach awansu, ale i ci, którzy posiadają już pewien staż pracy w Zakładzie.

Jak wynika z badań możliwość awansu w znacznym stopniu zależy od kwalifikacji pracowników. Największe perspektywy awansu zarówno płacowego jak i pełnego, mają osoby z przygotowaniem zawodowym zasadniczym i średnim oraz wyższym, natomiast legitymujący się wykształceniem podstawowym i średnim ogólnokształcącym napotykają większe trudności na drodze do awansu. Przyczynę tego stanu rzeczy pracownicy ci uzasadniali właśnie brakiem odpowiednich kwalifikacji a także ograniczeniami taryfikatora. Kilka osób uważa, że nie awansuje dlatego ponieważ nie ma osobistych znajomości.

Według wypowiedzi większości badanych polityka awansowania w zakładzie jest nieprawidłowa. Osoby te wskazują na brak obiektywnej oceny pracowników, bardzo duży wpływ znajomości, kumoterstwa. Z informacji uzyskanych od respondentów wynika, że awansują zawsze ci sami, a lista osób awansowanych nie jest podawana do wiadomości całej załogi. Analizując odpowiedzi ankietowanej grupy zauważyć można powiązanie wieku, kategorii pracowniczej, stażu pracy z oceną polityki awansowania.

Żaden pracownik w wieku do lat 22 i powyżej 55 nie ocenia polityki awansowania jako prawidłowej. Ci pierwsi uważają, że zakład nie stara się wykorzystać ich możliwości, natomiast drudzy, że woli się awansować młodych niż starych. Wraz ze wzrostem wieku pozostałych badanych osób zmniejsza się liczba negatywnych opinii.

Więcej pracowników fizycznych niż umysłowych ocenia politykę awansowania jako nieprawidłową.

W opinii osób zatrudnionych w Zakładzie stcsunkowo krótko, polityka awansowania jest prowadzona nieprawidłowo. Niektórzy pracownicy z tej grupy nie mają jeszcze określonego zdania na ten temat. Im dłuższy staż pracy, tym mniej negatywnych ocen.

Badania uzupełniono wywiadami z przedstawicielami kierownictwa Zakładu. Z otrzymanych informacji wynika, że przeszerogowania pracowników fizycznych odbywają się zgodnie z poprzednio wspomnianym Układem Zbiorowym Pracy dla Przemysłu Metalowego. Dla zapewnienia obiektywności przy typowaniu osób które mają być awansowane wprowadzono pewną innowację. Układ Zbiorowy przewiduje, że wniosek o dopuszczenie do egzaminu przed zakładową komisją kwalifikacyjną składa mistrz lub brygadzysta. W badanym zakładzie propozycje awansowe wysuwa kolektyw wydziałowy w składzie: grupowy związkowy mąż zaufania, grupowy partyjny oraz mistrz lub brygadzysta. Kandydatury do awansu pracowników umysłowych przedstawiają kierownicy poszczególnych działów.

Przy typowaniu zarówno pracowników fizycznych jak i umysłowych do awansu, brane są pod uwagę przede wszystkim osiągnięcia w pracy, podniesienie kwalifikacji, a następnie staż pracy. Dodatkowym czynnikiem jest udział w pracy społecznej.

Bardzo rygorystycznie przestrzega się w przedsiębiorstwie zarządzeń w zakresie dyscypliny pracy i udzielania kar dyscyplinarnych. Osoba, w której aktach jest zarejestrowane upomnienie lub nagana, pozbawiona jest na okres dwóch lat uprawnień do awansu. Dla dokonywania ocen załogi prowadzone są arkusze osiągnięć. Niestety nie są one uzupełniane na bieżąco i systematycznie i dlatego nie spełniają założonego zadania.

Z wypowiedzi dyrektora wynika, że usiłuje się w maksymalnym stopniu zapewnić ocenę obiektywną i eliminuje się wszelkie czynniki uboczne jak tzw. "plecy", znajomości, kumoterstwo.

Przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych stosuje się przede wszystkim zasadę wysuwania na nie swoich doświadczonych, wieloletnich pracowników, którzy oczywiście posiadają odpowiednie kwalifikacje. Każda kandydatura jest uzgadniana z organem politycznym i społecznym Zakładu.

Podsumowując należy stwierdzić, że istnieje duża rozbieżność punktów widzenia w kwestii polityki awansowania między załogą a kierownictwem zakładu.

Obecna polityka awansowania budzi wśród pracowników niezadowolenie i rozgoryczenie, co potwierdziły również dodatkowo przeprowadzone nieoficjalne rozmowy z różnymi pracownikami w czasie przerw w pracy.

Dyrekcja natomiast uważa, że prowadzona przez nią polityka personalna w zakresie awansów jest właściwa.

Jedna i druga strona przekonana jest o słuszności swego stanowiska. Przedstawiona sytuacja wynikać może w pewnym stopniu z konfliktowości interesów poszczególnych pracowników i dyrekcji. Ta ostatnia ma głównie na uwadze interes całości załogi i posiada ograniczone możliwości wynikające z przepisów o limitowaniu funduszu płac, a pracownicy najczęściej traktują to zagadnienie subiektywnie. Problem na który należy także zwrócić uwagę, to brak wewnętrznych przepisów normujących całość spraw związanych z awansem.

W chwili obecnej w zakładzie w tym zakresie istnieją podstawy do sprawiedliwego przeszerogowania pracowników fizycznych, gdyż oparte są one na wynikach egzaminów przeprowadzonych przez zakładową komisję kwalifikacyjną.

Arkusze osiągnięć pracowników umysłowych jak już wspomniałam są wypełniane sporadycznie, wobec tego czy dana osoba będzie awansowana zależy przede wszystkim od jej bezpośredniego przełożonego. Wszystkie pozostałe formy awansu nie opierają się również na żadnych formalnych ustaleniach, postępowanie zwierzchników nie może więc podlegać kontroli.

To, że dyrekcja nie informuje oficjalnie o przyznanych awansach pracowników, doprowadza do wysuwania przez pozostałą załogę różnych prawdziwych i nieprawdziwych wniosków, co podważa zaufanie do władz zakładu i stwarza niezdrową atmosferę.

Kierownictwo administracyjne, polityczne i społeczne winno uważnie wysłuchać krytycznych głosów załogi i dążyć do wyeliminowania wszystkich nieprawidłowości. Powinno także wypracować system awansów w oparciu o obiektywne kryteria tzn. takie, które dadzą się ocenić i zweryfikować.

Zakończenie

Awans, jego uwarunkowanie i konsekwencje należą do ciekawszych zagadnień socjologicznych. To też proces ten od dawna interesuje socjologów, a w ostatnich czasach coraz bardziej przyciąga ich uwagę.

Badaniem tego interesującego problemu zajmowali się między innymi K.Bursche⁸, H.Najduchowska⁹, A.Sarapata¹⁰ i inni. Prezentowane przez w/wym. autorów wyniki badań dają dość pesymistyczny obraz sytuacji na tym odcinku. W świetle przedstawionych danych działalność zakładów w zakresie awansowania rysuje się na ogół jako nieplanowa, wycinkowa i w dużej mierze przypadkowa. Wnioski nasuwające się po opracowaniu prezentowanych w tym artykule badań są w znacznym stopniu zbieżne z ustaleniami wspomnianych socjologów.

Stwierdzone w toku analiz błędy, braki i niedomagania w funkcjonowaniu instytucji awansu sugerują konieczność dokonania radykalnych usprawnień, dokładnego sprecyzowania zasad i kryteriów postępowania.