



Centrum Badania Opinii Społecznej

ul. ŻURAWIA 4 skr. pt. 24 00-955 WARSZAWA 15

SEKRETARIAT: 28-37-04

ZESPÓŁ REALIZACJI BADAŃ: 40-56-41

TELEFON DYŻURNY: 21-34-34

BD/197/15/87

SYSTEM MOTYWACYJNY W OPINII PRACOWNIKOW

PANSTWOWYCH ZAKŁADÓW PRACY

(Komunikat z badań)

Sierpień 1987 r.

Na przełomie lutego i marca 1987 r. Centrum przeprowadziło badanie pod hasłem "W moim zakładzie"¹. Celem sondażu było m.in. poznanie opinii osób zatrudnionych w gospodarce państwowej na temat systemu motywacyjnego. Próbowaliśmy określić, co przez pracę zawodową respondenci chcą osiągnąć, w jakim stopniu im się to udaje oraz jakie - ich zdaniem - są kryteria oceny i przyznawania nagród pracownikom.

Dla większości respondentów /79,7%/ celem pracy jest zdobycie pieniędzy, 22% chce uzyskać satysfakcję zawodową, 10% dąży do podniesienia kwalifikacji, zdobycia awansu, 7,7% zaś chce po prostu zabezpieczyć się na starość, mieć emeryturę. O korzyściach finansowych najczęściej mówią robotnicy, o satysfakcji zawodowej, podnoszeniu kwalifikacji, awansie - inteligencja nietechniczna /tab.1/.

Tabela 1

w procentach

| Grupy zawodowe | Cele pracy zawodowej | | | |
|--------------------------|----------------------|-----------|------------------------------|----------------------|
| | korzyści finansowe | emerytura | awans, kwalifikacje zawodowe | satysfakcja zawodowa |
| Wyższa kadra kierownicza | 64,3 | 7,1 | 14,3 | 7,1 |
| Inteligencja | | | | |
| - nietechniczna | 45,5 | 3,0 | 15,2 | 30,3 |
| - techniczna | 64,0 | 12,0 | 5,3 | 14,7 |
| Administracja | 63,7 | 9,7 | 5,3 | 14,2 |
| Brygadziści | 68,1 | 8,5 | 6,4 | 17,0 |
| Robotnicy | | | | |
| - wykwalifikowani | 83,6 | 7,4 | 3,1 | 4,8 |
| - niewykwalifikowani | 78,9 | 9,4 | 3,9 | 0,8 |

Ponad połowie badanych /58,2%/ udaje się zrealizować zamierzone cele w stopniu średnim, 26,9% - w niewielkim, tylko 9,8% - w dużym. Zdaniem 3,3% respondentów przez pracę zawodową niczego nie można osiągnąć.

¹ Badanie zrealizowano na reprezentatywnej próbie losowej pracowników 17 państwowych zakładów pracy zatrudniających ponad 500 osób /N=1576/.

W opinii respondentów najczęściej stosowane przez zakład formy uznania dla ich pracy to przede wszystkim nagrody pieniężne /w tym: bez dokładnej nazwy wymieniło je 32,2% ankietowanych, a szczegółowo określiło jako: premie regulaminowe - 28,8%, premie motywacyjne - 17,1%, nagrody, premie jubileuszowe - 10,6%/. W następnej kolejności wskazywano na takie formy wyróżnienia, jak: dyplomy, listy pochwalne /20,2%/, odznaczenia, wyróżnienia resortowe /18,8%/, odznaczenia państwowe /13,0%/, nagrody rzeczowe /7,2%/. Uzyskanie nagrody zależy zazwyczaj od oceny pracownika przez przełożonego. Zdaniem badanych częściej są to oceny pozytywne niż negatywne. W przekonaniu 11,7% respondentów są oni oceniani jako bardzo dobrzy pracownicy, 65,2% - jako dobrzy, a 21,2% - jako przeciętni. Zaledwie 0,3% sądzi, że kierownik ma o nich negatywną opinię. Powstaje zatem pytanie, czy oceny i nagrody są postrzegane przez pracowników jako elementy systemu motywacyjnego?

Jednym z podstawowych warunków dobrze funkcjonującego systemu motywacyjnego są m.in. wyraźnie określone i stabilne kryteria oceniania i przyznawania nagród pracownikom. Jeśli rzeczywiście się je stosuje, to każdy pracownik doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że ich spełnianie jest związane z wyróżnieniem - dobrą oceną kierownictwa lub nagrodą. Odpowiadający takim wymagom system motywacyjny powinien znaleźć odzwierciedlenie w świadomości pracowników, wyrażające się co najmniej wskazaniem zachowań ocenianych i nagradzanych. Brak natomiast wyraźnych kryteriów oceniania i nagradzania powoduje że pracownicy nie wiedzą, czym trzeba się wykazać, by być dobrze ocenionym lub jakie zachowania są wyróżniane nagrodą. Czy zatem w opinii badanych istnieją wyraźnie określone kryteria, według których są oni oceniani i nagradzani?

Zdaniem większości respondentów /76,1%/ pracowników ocenia się za efekty pracy, wywiązywanie się z obowiązków; rzadziej wskazywano na układy i znajomości /12,2%/, wyróżnianie się w pracy /11,1%/, sposób zachowania się /9,9%/. O nagradzaniu decydują: dobra praca /66,6%/, staż /15,4%/, wyróżnianie się w pracy /9,6%/, dyspozycyjność /9,1%/, zdyscyplinowanie - 8,1%, dobre stosunki z przełożonym - 7,8%.

Niewielki odsetek wskazań na inne kryteria niż spełnianie podstawowych obowiązków pracownika może świadczyć, że badani nie postrzegają systemu motywacyjnego, a wskazują jedynie na zespół czynników mających większy lub mniejszy wpływ na wyróżnienie ich dobrą oceną lub nagrodą.

Rozkład odpowiedzi dotyczących kryteriów oceniania i nagradzania pracowników w rozbiciu na poszczególne grupy zawodowe jeszcze wyraźniej pozwala dostrzec to zjawisko /tab.2 i 3/.

Tabela 2

w procentach

| Grupy zawodowe | Kryteria ocen pracowników | | | |
|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------|
| | wyróżnianie się w pracy | wywiązywanie się z obowiązków | sposób zachowania się | układy, znajomości |
| Wyższa kadra kierownicza | 12,5 | 56,3 | 12,5 | 9,4 |
| Inteligencja | | | | |
| - nietechniczna | 15,7 | 75,7 | 18,6 | 8,6 |
| - techniczna | 12,1 | 75,7 | 9,3 | 10,7 |
| Administracja | 12,4 | 73,5 | 8,2 | 13,5 |
| Brygadziści | 16,7 | 78,8 | 10,6 | 6,1 |
| Robotnicy | | | | |
| - wykwalifikowani | 11,2 | 77,0 | 9,5 | 13,0 |
| - niewykwalifikowani | 3,8 | 77,5 | 10,0 | 11,9 |

Wyróżniająca się praca, sposób zachowania, zdyscyplinowanie bądź dobre stosunki z przełożonym czy układy i znajomości zdaniem ok.80% badanych spośród wszystkich grup zawodowych /z wyjątkiem wyższej kadry kierowniczej/ nie mają wpływu na ich ocenianie i nagradzanie. Wypowiedzi zatem wspomnianej grupy dyrektorów /25%/ , że nagradzani są także pracownicy lepsi od innych, można uznać raczej za "pobożne życzenie" niż fakt, tym bardziej, że nie znajduje on potwierdzenia w opinii pozostałych respondentów.

Tabela 3

w procentach

| Grupy zawodowe | Kryteria nagradzania pracowników | | | |
|--------------------------|----------------------------------|-------------|------------------|-------------------------|
| | wyróżnienie się w pracy | dobra praca | zdyscyplinowanie | dobre stosunki z szefem |
| Wyższa kadra kierownicza | 25,0 | 53,1 | 9,4 | 6,3 |
| Inteligencja | | | | |
| - nietechniczna | 18,6 | 50,0 | 8,6 | 4,3 |
| - techniczna | 16,4 | 60,7 | 6,4 | 11,4 |
| Administracja | 6,5 | 64,1 | 3,5 | 7,6 |
| Krygadziści | 15,2 | 75,8 | 12,1 | 7,6 |
| Robotnicy | | | | |
| - wykwalifikowani | 7,6 | 68,7 | 8,7 | 7,7 |
| - niewykwalifikowani | 8,8 | 68,8 | 8,8 | 6,9 |

Wyniki badania "W moim zakładzie" nie nasuwają optymistycznych wniosków. Okazuje się bowiem, że badani pracownicy gospodarki uspołecznionej nie postrzegają jednoznacznie i wyraźnie systemu motywacyjnego, który by zachęcał do maksymalnego wykorzystania ich możliwości i zdolności.