

Magdalena Pokrzywa*

DYSCYPLINA PRACY W WYBRANYCH POLSKICH ORGANIZACJACH – PROBLEMY KARANIA W OPINII PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie opinii pracowników wybranych polskich organizacji na temat dyscypliny, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki karania. W artykule skoncentrowano się na opiniach badanych dotyczących częstotliwości karania, dominujących form karania, najczęstszych kar nieformalnych stosowanych w organizacjach zatrudniających badanych oraz emocji towarzyszących respondentom w sytuacji podlegania karze. Badania zrealizowano za pomocą techniki CAWI z 393 pracownikami reprezentującymi różne organizacje w Polsce. Respondenci deklarowali, że na ogół kary formalne stosowane są bardzo rzadko, jednak kary nieformalne występują w większości organizacji zatrudniających badanych. W wyniku stosowania kar następuje najczęściej spadek motywacji do pracy oraz brak satysfakcji z pracy. Karom towarzyszyło również poczucie niesprawiedliwości.

Słowa kluczowe: dyscyplina, karanie, kary formalne i nieformalne

Wstęp

Dyscyplina pracy na ogół kojarzy się z istnieniem wskazówek dotyczących właściwego postępowania, norm ilościowych i jakościowych, opisanych zasad działania oraz z tym, że nieprzestrzeganie tych norm może skutkować udzielaniem kar¹. Problem dyscypliny pracy nie doczekał się wielu opracowań w naukach socjologicznych. Wprawdzie w literaturze występuje nawet określenie „socjologia karania”², jednak socjologowie akcentują głównie to, że karanie ma przyczyniać się do

* Uniwersytet Rzeszowski, email: mpokrzywa@ur.edu.pl, ORCID: 0000-0002-1546-2270.

¹ M. Bugdol, *A Different Approach to Work Discipline: Models, Manifestations and Methods of Behavior Modification*, Cham – Switzerland 2018, s. 18.

² D. Garland, *Concepts of culture in the sociology of punishment*, „Theoretical Criminology”, 2006, vol. 10, iss. 4, s. 419–447.

utrzymania sprawiedliwości społecznej³. Dyscyplina pracy wiąże się głównie z karami. Regulacje prawne wskazują, jakie kary są udzielane pracownikom, którzy nie przestrzegają obowiązujących zasad i norm. Karanie pracowników zawsze wynikało z regulaminów pracy i kodeksów pracy, ale było też podyktowane subiektywnymi postawami i zachowaniami kadry kierowniczej. Dyscyplina może być postrzegana także jako coś pozytywnego, a nie tylko zestaw kar. To także sposób edukowania pracowników, budowania poprawnych relacji wewnątrzorganizacyjnych, szkolenia wzmacniającego silne strony pracowników⁴. Celem artykułu jest ukazanie opinii pracowników wybranych polskich organizacji na temat dyscypliny, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki karania. W artykule skoncentrowano się na opiniach badanych dotyczących częstotliwości karania, dominujących form karania, najczęstszych kar nieformalnych stosowanych w organizacjach zatrudniających badanych oraz emocji towarzyszących respondentom w sytuacji podlegania karze. Badania zrealizowano za pomocą techniki CAWI z 393 pracownikami reprezentującymi różne organizacje w Polsce.

Dyscyplina pracy i karanie – definicje i cele

Dyscyplina to „posłuszeństwo, pilność, energia, odpowiednie zachowanie i jawne oznaki szacunku zgodnie z ustalonymi regułami i obyczajami”⁵. To działania podejmowane wobec pracowników, którzy nie przestrzegają polityk, zasad i standardów obowiązujących w danej organizacji. Dyscyplinowanie związane jest z użyciem siły formalnego autorytetu⁶. Jest procesem odzyskiwania kontroli nad postępowaniem pracowników – również za pomocą wymuszonego posłuszeństwa⁷. Kiedy mówimy o dyscyplinie pracy, to zwykle mamy na uwadze kary, jakie otrzymują pracownicy⁸.

Wyróżniamy dwa zasadnicze modele dyscypliny: pierwszy to model progresywny, polegający na zwiększaniu kar za kolejne uchybienia: ostrzeżenie ustne, ostrzeżenie pisemne, zawieszenie i zwolnienie pra-

³ V.L. Hamilton, S. Rytina, *Social consensus on norms of justice: Should the punishment fit the crime?* „American Journal of Sociology”, 1980, vol. 85, iss. 5, s. 1117.

⁴ C.J. Guffey, M.M. Helms, *Effective Employee Discipline: A Case of the Internal Revenue Service*, „Public Personnel Management”, 2011, vol. 30, iss. 1, s. 111.

⁵ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 1999, s. 25.

⁶ T. Haimann, R.L. Hilgert, *Supervision: Concepts and Practices of Management*, Cincinnati 1997, s. 276.

⁷ C.J. Guffey, M.M. Helms, *op.cit.*, s. 111.

⁸ *Disciplining employees: Myths and realities*, „Periodical Managing People at Work”, 2015, vol. 2, iss. 24, s. 1.

cownika⁹. Powstał on w latach trzydziestych XX wieku¹⁰. Taki model w nieco zmienionej formie zawarty jest w wielu kodeksach pracy, gdzie przewiduje się kary finansowe, karę upomnienia, nagany i zwolnienia dyscyplinarnego. Drugim modelem dyscypliny jest model pozytywny. W przeciwieństwie do dyscypliny progresywnej zakłada on, że pracownicy powinni być odpowiedzialni za podejmowane działania (mają wolę poprawy zachowań). W modelach tych musi istnieć jednoznaczna lista oczekiwań stawianych przed pracownikami. Kiedy pojawi się problem, wówczas pracownicy nie są karani, ale wspólnie z szefami poszukują sposobów na uniknięcie go w przyszłości. Podejmowane są więc wspólne działania korygujące i korekcyjne¹¹. Pierwsze modele dyscypliny pozytywnej rozwinęto w latach 90. XX wieku¹².

Aby można było mówić o dyscyplinie, wymagane są trzy warunki. Po pierwsze, musi istnieć zestaw norm, czyli „system symboli zebranych w formie oczekiwań, co do zachowania się w podstawowych rodzajach sytuacji”¹³. Drugim warunkiem jest system kontroli. Kontrola pozwala na korygowanie błędów i jest regularnym procesem, dzięki któremu elementy systemu stają się przewidywalne w dążeniu do osiągnięcia pożądanego celu¹⁴. Po trzecie, musi istnieć system sankcji – w tym kary, jakie są wymierzane tym, których zachowania odbiegają od zaakceptowanych i zatwierdzonych norm społecznych. Karanie służy podtrzymywaniu norm współpracy¹⁵. Polega na zastosowaniu procedury, w której próbuje się zorientować zachowania jednostki na zaakceptowane w danej organizacji normy. Z definicji kara stara się „powstrzymać niedopuszczalne, niechciane i szkodliwe zachowania”¹⁶.

W ujęciu historycznym karanie służyło do dyscyplinowania całej populacji¹⁷. Miało ono za zadanie utrzymanie lojalności¹⁸ oraz służyło

⁹ K.N. King, D.E. Wilcox, *Employee – Proposed Discipline: How Well is it Working?* „Public Personnel Management”, 2003, vol. 32, iss. 2, s. 197.

¹⁰ Y. Osigweh, A.B. Chimezie, W.R. Hutchison, *Positive Discipline*, „Human Resource Management”, 1989, vol. 28, iss. 3, s. 3.

¹¹ M. Bugdol, *A Different...*, s. 45.

¹² K.N. King, D.E. Wilcox, *op.cit.*, s. 197.

¹³ J.H. Turner, *Socjologia. Koncepcje i zastosowanie*, Poznań 1998, s. 230.

¹⁴ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002, s. 134.

¹⁵ N.A. Dhaliwal [i in.], *Consequentialist motives for punishment signal trustworthiness*, „Journal of Business Ethics”, 2022, vol. 176, s. 451.

¹⁶ P.S. Hall, *A New Definition of Punishment*, „Reclaiming Children and Youth”, 2013, vol. 21, iss. 4, s. 22.

¹⁷ L. Otis-Cour, *L'exemplarite de la peine en Question: la Pratique de la "Peine Cachee" dans le midi de la France au XVIe siecle*, „Revue Historique de Droit Francais & Etranger”, 2002, vol. 80, iss. 2, s. 179.

¹⁸ M.B. Vincent, *De la dénazification à la sanction des communistes: le devoir de fidélité des fonctionnaires ouest-allemands à l'épreuve*, „Revue Historique”, 2015, vol. 4, iss. 676, s. 899.

przywróceniu pewnego ładu społecznego¹⁹. Karanie miało także na celu utrzymanie pracowników, zapobieganie ich odejściu z organizacji²⁰. W środowisku pracy karanie jest stosowane po to, aby zachować pewien ład społeczny, gdyż realizacja celów jest możliwa poprzez odpowiedni poziom współdziałania²¹.

Częstotliwość i rodzaje kar

Wyróżniamy kary formalne i nieformalne. Kary formalne zawarte są w wymaganiach prawnych (nie tylko kodeksach pracy, ale w szczegółowych regulaminach i procedurach). Zalicza się do nich: upomnienie, nagany, zwolnienie dyscyplinarne oraz kary finansowe²². Natomiast kary nieformalne możemy podzielić na: fizyczne (np. kara bezruchu), zachowawcze (np. celowe ukazywanie negatywnych emocji), finansowe (poza obowiązującymi formalnymi rozwiązaniami), sieciowe (np. kreowanie negatywnego wizerunku on-line)²³. Z badań wynika, że kary nieformalne polegają m.in. na: skracaniu czasu pracy lub zwiększaniu norm, przenoszeniu pracownika na inne stanowisko pracy, przenoszeniu pracowników na inną „gorszą zamianę”, obniżeniu wynagrodzenia, bezprawnym niewyrażaniu zgody na urlop, poniżaniu pracowników w oczach innych osób²⁴. Te kary występują w środowisku pracy, ale poza nim spotykamy cały wachlarz innych kar – nawet tak rygorystycznych, jak porażenie prądem²⁵.

Kary możemy podzielić również na celowe i niecelowe, bezpośrednie i pośrednie. Kary celowe są wymierzone pracownikom po to, aby zmienić sposoby postępowania, ukarać ich za wykroczenia, jakie już popełnili, ale również po to, aby ich poniżyć, zmusić do jakichś określonych zachowań. Kary niecelowe wynikają z niewiedzy, wprowadzania

¹⁹ E.D. Tverdyukova, *Provisioning Tickets for Railroad Workers: Toward the Problem of Legal «Bag-Man» Activities During the Russian Civil War Years*, “Modern History of Russia”, 2014, vol. 4, iss. 09, s. 69.

²⁰ T.N. Tyson, D. Oldroyd, R.K. Fleischman, *Accounting, Coercion and Social Control during Apprenticeship: Converting Slave Workers to Wage Workers in the British West Indies, C.1834-1838*, “Accounting Historians Journal”, 2005, vol. 32, no. 2, s. 201.

²¹ M. Bugdol, *A Different...*, s. 85–133.

²² I. Sierocka, *Odpowiedzialność porządkowa pracowników – od kodyfikacji do współczesności*, „Studia Iuridica Lublinensia”, 2015, vol. 24, nr 3, s. 212.

²³ M. Bugdol, *A Different...*, s. 97.

²⁴ *Ibidem*, s. 99.

²⁵ S. Lydon [i in.], *A quantitative examination of punishment research*, “Research in Developmental Disabilities”, 2015, vol. 36, s. 470.

decydenta w błąd, różnych zdarzeń sytuacyjnych. Kary bezpośrednio wymierzane są bezpośrednio tym, którzy zawinili, dokonali jakiegoś wykroczenia. Jednak zdarza się, że karani są pracownicy za niewłaściwe decyzje podejmowane przez przełożonych lub menedżerowie za wykroczenia dokonywane przez pracowników²⁶. Kary różnią się nie tylko miejscem i sposobem ich wymierzania, ale również tym, z jaką pozycją w strukturze władzy mamy do czynienia. Pracownicy podlegają pod kodeks pracy, ale osoby mające zawarte umowy cywilnoprawne na świadczenia usług zarządczych podlegają pod kodeks postępowania karnego²⁷.

Częstotliwość stosowania kar ma duży wpływ na nasze postępowanie, głównie na nasze funkcje poznawcze²⁸. Osoby często karane w środowisku pracy odczuwają niesprawiedliwość, brak wsparcia ze strony kierownictwa i boją się wyrażać własne opinie²⁹. Jeśli chodzi o procesy karania w organizacjach, to o samej częstotliwości karania wiemy tylko tyle, że kary formalne są stosowane bardzo rzadko, a kary nieformalne zależą od wielu czynników (np. cech osobowościowych pracowników), uwarunkowań sytuacyjnych, charakteru i miejsca wykonywanej pracy (np. w pracy zdanej zwiększa się zakres nadzoru nad pracownikami, ale zmniejszają się możliwości ich karania)³⁰.

Typowe kary formalne, zawarte w kodeksie pracy, są stosowane rzadko. Wynika to z dwóch powodów – pierwszym jest to, że w środowisku pracy sytuacje, które mogą być powodem formalnego karania, występują raczej sporadycznie. Drugim powodem jest to, że taka kara wymaga pewnego wysiłku ze strony osób karzących. Kary takie są bowiem wpisywane do akt osobowych i muszą być udzielane zgodnie z istniejącymi przepisami prawa. Dodatkowo w przypadku kar regulaminowych pracownicy często wykorzystują możliwości odwoławcze³¹. Nie bez znaczenia ma również to, jakie style zarządzania prezentuje kadra

²⁶ M. Bugdol, *A Different...*, s. 98.

²⁷ J. Glumińska-Pawlic, M. Mięka, A. Oleś, *Odpowiedzialność osób zarządzających podmiotami gospodarczymi. Ujęcie publicznoprawne*, Warszawa 2022, s. 14.

²⁸ P. Ren [i in.], *Aging-related changes in reward-based decision-making depend on punishment frequency: An fMRI study*, "Frontiers in Aging Neuroscience", 2023, vol. 15.

²⁹ J. Rhee, A. Dedahanov, D. Lee, *Relationships among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence*, "Social Behavior & Personality: An International Journal", 2014, vol. 42, iss. 5, s. 715.

³⁰ M. Bugdol, D. Szklarczyk, *Pro-environmental behaviours of management students in times of the COVID-19 pandemic*, "Management of Environmental Quality: An International Journal", 2022, vol. 33, iss. 4, s. 829–846.

³¹ M. Bugdol, *Punishment for Poor Product Quality – Qualitative Research Results*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 2022, z. 163, s. 40.

zarządzająca³². Istnieje przekonanie, że kara pełni mniej istotną rolę w zarządzaniu ludźmi, a większe znaczenie mają nagrody. Takie przekonanie może determinować częstotliwość wymierzania kar³³. Ludzie zazwyczaj rezygnują z surowej kary, jeśli łagodniejsza kara będzie bardziej skuteczna w zniechęcaniu do przyszłych wykroczeń. Jednostki decydują się nawet na zastosowanie nieszkodliwej kary, jeśli taka nieszkodliwa kara służy przekazaniu sprawcy określonej wiadomości³⁴.

Metoda

W celu poznania opinii pracowników wybranych firm w Polsce na temat dyscypliny i karania zrealizowano badanie ilościowe za pomocą techniki CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interview*). Technika ta oparta jest na ankiecie internetowej, która dostarczana jest respondentowi za pomocą linku. Celem badań było poznanie opinii pracowników na temat karania jako elementu dyscypliny pracy. Autorkę interesowały zagadnienia częstotliwości karania, rodzajów kar oraz ich konsekwencji. Głównymi pytaniami badawczymi były:

1. Jak często wymierzone są kary w celu dyscyplinowania pracowników?
2. Jakiego rodzaju kary dominują w badanych organizacjach?
3. Jakie są konsekwencje karania pracowników (ich osobiste odczucia i reakcje po zastosowaniu kary)?

W badaniu wzięło udział 393 osób reprezentujących różne rodzaje firm w Polsce (m.in. z branży usługowej – 43%, przemysłowej – 25%, z sektora publicznego – 13% oraz z branży finansowej – 11%). Dobór miał charakter nieprobabilistyczny. Większość respondentów stanowiły kobiety (67%) oraz osoby z wykształceniem wyższym (49,9%) lub średnim (49,4%). Częściej niż co trzeci respondent (36,9%) był zatrudniony w firmie od 10 do 49 pracowników, zaś co piąty w firmie zatrudniającej od 50 do 249 pracowników (24,7%) lub powyżej 1 tys. osób (24,4%). Badanie zrealizowano we współpracy z Katedrą Zarządzania Jakością Uniwersytetu Jagiellońskiego. Badanie dotyczyło zarządzania w firmie; podjęto w nim także kwestie dyscypliny i karania w pracy.

³² S. Suherti [i in.], *The Effect of Leadership Style, Motivation, Reward and Punishment on Loyalty with Job Satisfaction as Intervening Variable on Employees of Pt. Telekomunikasi Selular Sumatra*, "International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology", 2022, vol. 1, iss. 11, s. 601.

³³ R.M. Panekenan, W.J. Tumbuan, F.S. Rumokoy, *The Influence of Reward and Punishment Toward Employee's Performance at Bank Indonesia Branch Manado*, "Jurnal EMBA", 2019, vol. 7, no. 1, s. 473.

³⁴ N.A. Dhaliwal [i in.], *Consequentialist motives...*, s. 451.

Opinie pracowników na temat karania – wyniki badań

Respondenci zostali poproszeni o ocenę częstotliwości karania występującego w zatrudniającej ich organizacji. Zdecydowana większość badanych (78,6%) zadeklarowała, że w ich organizacji na ogół nie karze się pracowników. Rzadziej niż co piąty respondent (19,6%) uważał, że karanie pracowników w zatrudniającej go firmie jest powszechne.

**Tabela 1. Jak ocenia Pan(i) częstotliwość karania
w Pani/Pana organizacji?**

	Częstość	Procent
Karanie pracowników jest powszechne	77	19,6
Karanie pracowników jest rzadkością	7	1,8
Prawie nie karze się pracowników	309	78,6
Ogółem	393	100,0

Źródło: badania własne.

Badanych poproszono także o odpowiedź na pytanie, czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy zastosowano wobec nich jakieś kary w organizacji, w której są zatrudnieni. Pozytywnej odpowiedzi udzieliło 9,7% badanych, którzy wskazali, że karami, jakie zastosowano wobec nich, były najczęściej rozmowy dyscyplinujące lub upomnienia oraz wzmocnienie kontroli pracy. Opinie pracowników są więc zgodne z rezultatami badań już opublikowanych, z których jednoznacznie wynika, że kary – przynajmniej te formalne – są stosowane rzadko.

Najczęstszymi (dominującymi) karami występującymi w organizacjach zatrudniających badanych są kary regulaminowe, czyli na ogół upomnienia i nagany. Należy zaznaczyć, że częściej niż co piąty badany zaznaczył, że często stosowanymi karami względem pracowników w ich organizacjach są kary nieformalne, które obejmowały ustne obrażanie pracowników i ich wyśmiewanie. Co jedenasty badany podkreślił, że w ich organizacji nie występują żadne kary. Nieco rzadziej nakładane są kary finansowe oraz – co jest przewidywalne – zwolnienia dyscyplinarne. Do innych sporadycznie stosowanych kar należą: rozwiązanie umowy za porozumieniem stron oraz wdrażanie planu poprawy zachowania (ang. *Personal Improvement Plan* – PIP).

Tabela 2. Jakie kary dominują w Pan(i) organizacji?

	Częstość	Procent
Kary regulaminowe (upomnienia, nagany)	202	51,4
Kary nieformalne (np. ustne obrażanie, reprimendy, naśmiewanie się)	89	22,6
Kary finansowe	47	12
Brak kar	34	8,7
Dochodzi do zwolnień dyscyplinarnych	22	5,6
Indywidualne rozmowy	12	3
Inne	7	1,8

Źródło: badania własne. Procenty nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Mniej niż połowa badanych wskazała, że w ich organizacji nie występują kary nieformalne. Do najczęstszych kar nieformalnych stosowanych w pozostałych organizacjach należą: przenoszenie pracownika na inne stanowisko pracy lub na inną, „gorszą zmianę”; niewyrażanie zgody na urlop lub obniżenie wynagrodzenia albo niewypłacenie uznaniowej premii. Część badanych wskazała także na takie kary nieformalne, jak poniżanie pracowników na oczach innych osób lub ich ośmieszanie, obrażanie się, ignorowanie pracownika.

Tabela 3. Do najczęstszych kar nieformalnych w Pan(i) organizacji można zaliczyć

	Częstość	Procent
Nie ma takich kar	192	48,9
Przenoszenie pracownika na inne stanowisko pracy	83	21,1
Poniżanie pracowników w oczach innych osób lub ośmieszanie	56	14,2
Niewyrażanie zgody na urlop	42	10,7
Obniżenie wynagrodzenia lub brak premii	40	10,2
Obrażanie się	37	9,4
Przenoszenie pracowników na inną, „gorszą zmianę”	37	9,4
Udawanie, że pracownika nie ma, ignorowanie go	28	7,1
Skracanie czasu pracy lub zwiększanie norm	25	6,4

Źródło: badania własne. Procenty nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Badanych pracowników poproszono także o opis konsekwencji karaniania – ich osobistych odczuć, reakcji po wymierzaniu kary. Wśród osób, które podlegały karze, najczęstszą reakcją na nią było brak motywacji do

pracy (23,9% – 115 osób), poczucie niesprawiedliwości (17%) oraz odczuwany brak satysfakcji z pracy (13,5%). Wśród nieco rzadziej towarzyszących wymierzonej karze uczuć były wymieniane: brak zainteresowania tym, by zgłaszać pomysły udoskonalające działanie firmy, niechęć do pojawienia się w pracy następnego dnia lub poczucie, że mało ich owa kara obchodziła. Wymierzonym karom towarzyszyły więc na ogół uczucia negatywne niezachęcające do dalszej pracy czy też zmiany zachowania, zwłaszcza jeśli towarzyszyło im poczucie niesprawiedliwości. Niektórzy badani opisywali, że otrzymana kara powodowała wewnętrzne niezadowolenie z siebie, gdyż od razu zrozumieli konsekwencje swojej pomyłki, oraz poczucie „pretensji i żalu do siebie”. Ci badani podkreślali, że kara należała się im za uchybienie w pracy. Należy zaznaczyć, że pozytywne uczucia związane z doświadczoną karą były wymieniane przez nielicznych badanych. Jedna z badanych wskazała, że w jej organizacji w sytuacji, kiedy ktoś popełni jakiś błąd, pewnego rodzaju karą jest rozmowa z przełożonym. Jej przebieg natomiast nie ma na celu wywołania negatywnych uczuć, lecz jest próbą zrozumienia błędu: „Jeżeli gdzieś popełniam błąd, konsekwencją jest rozmowa z przełożonym, ale nie dla ukarania, a znalezienia rozwiązania na przyszłość. Wbrew pozorom lubię te sytuacje. Podchodzę do nich z entuzjazmem. Błędy to wbrew pozorom dobra rzecz pod warunkiem, że się je przeanalizuje, omówi, zastanowi się, dlaczego stało się tak, a nie inaczej”. Niestety, niektórzy badani wskazywali, że karanie pracowników (zwłaszcza nieformalne) może niekiedy przybrać patologiczną formę i stać się mobbingiem, który charakteryzuje się powtarzaniem przez długi czas wrogich i nieetycznych zachowań ze strony przełożonego lub współpracownika. Zachowania te godzą w integralność fizyczną i psychiczną jednostki oraz zakłócają środowisko pracy³⁵. Jak podkreślała jedna z badanych, bardzo częste karanie przez przełożonego powodowało „brak motywacji do pracy – pogłębiający się mobbing doprowadził do pogłębienia depresji, miałam myśli samobójcze, finalnie psychiatra wysłał mnie na dłuższe zwolnienie lekarskie”.

Zakończenie

Badanie przeprowadzone wśród osób zatrudnionych w wybranych polskich organizacjach wykazało, że na ogół kary stosowane są bardzo rzadko. Niemniej jednak na uwagę zasługuje fakt, że co piąty respondent wskazał, że karanie w jego organizacji jest powszechne. Najczęściej

³⁵ A.L. da Silva João, A.F. Saldanha Portelada, *Mobbing and Its Impact on Interpersonal Relationships at the Workplace*, „Journal of Interpersonal Violence”, 2019, vol. 34, iss. 13, s. 2797.

stosowanymi karami są te wynikające z regulaminów, kodeksów pracy, czyli upomnienia i nagany. Jednak w znacznej części organizacji stosowane są często nieformalne kary, czyli ustne obrażanie, reprimendy, naśmiewanie się. Rzadziej występującymi karami są kary finansowe oraz zwolnienia dyscyplinarne.

Pracownicy mogą być karani na różne sposoby, a wiele kar stosowanych przez przełożonych w organizacjach ma charakter nieformalny. Ich zakres stosowania i rodzaje zależą od wielu czynników, na przykład od pomysłowości szefów, jak i współpracowników, tradycji panującej w organizacji lub w grupie, zwyczajów, charakteru organizacji, cech osobowościowych osób wymierzających kary³⁶. Kary nieformalne stosowane są w większości organizacji zatrudniających badanych. Najczęstsze polegają na: przenoszeniu pracownika na inne stanowisko pracy, przenoszeniu pracowników na inną, „gorszą zmianę”, obniżeniu wynagrodzenia/premii, niewyrażaniu zgody na urlop. Niektórzy pracownicy podkreślili, że do kar nieformalnych należą także te o charakterze emocjonalno-relacyjnym, czyli oparte na ponizaniu pracowników w obecności innych, wyśmiewaniu ich, obrażaniu się na nich lub ignorowaniu ich. W wyniku stosowania kar występuje najczęściej spadek motywacji do pracy oraz brak satysfakcji z pracy. Karom towarzyszyło również poczucie niesprawiedliwości.

Pamiętać należy, że skuteczność kar wiąże się z tym, na ile są one postrzegane jako sprawiedliwe³⁷. Pozytywne odczucia i reakcje występowały tylko wówczas, kiedy pracownicy wspólnie z przełożonymi poszukiwali sposobów na uniknięcie błędów w przyszłości, podejmowali działania korygujące i korekcyjne. Trzeba podkreślić, że istnieje potrzeba dalszych badań nad karaniem pracowników w różnych formach działalności oraz branżach, jak również z uwzględnieniem różnych form zatrudnienia. Szczególną uwagę należałoby zwrócić na nieformalne kary stosowane przez przełożonych oraz ich wpływ na samopoczucie pracowników.

Bibliografia

- Bugdol M., *A Different Approach to Work Discipline: Models, Manifestations and Methods of Behavior Modification*, Cham – Switzerland 2018.
- Bugdol M., *Punishment for Poor Product Quality – Qualitative Research Results*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 2022, z. 163.

³⁶ M. Bugdol, *A Different...*, s. 98.

³⁷ P. Podsakoff [i in.], *Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research*, „Organizational Behavior & Human Decision Processes”, 2006, vol. 99, iss. 2, s. 113.

- Bugdol M., Szklarczyk D., *Pro-environmental behaviours of management students in times of the COVID-19 pandemic*, "Management of Environmental Quality: An International Journal", 2022, vol. 33, iss. 4.
- Dhaliwal N.A. [i in.], *Consequentialist motives for punishment signal trustworthiness*, "Journal of Business Ethics", 2022, vol. 176.
- Disciplining employees: Myths and realities*, "Periodical Managing People at Work", 2015, vol. 2, iss. 24.
- Garland D., *Concepts of culture in the sociology of punishment*, "Theoretical Criminology", 2006, vol. 10, iss. 4.
- Glumińska-Pawlic J., Mikuła M., Oleś A., *Odpowiedzialność osób zarządzających podmiotami gospodarczymi. Ujęcie publicznoprawne*, Warszawa 2022.
- Guffey C.J., Helms M.M., *Effective Employee Discipline: A Case of the Internal Revenue Service*, "Public Personnel Management", 2011, vol. 30, iss. 1.
- Haimann T., Hilgert R.L., *Supervision: Concepts and Practices of Management*, Cincinnati 1997.
- Hall P.S., *A New Definition of Punishment*, "Reclaiming Children and Youth", 2013, vol. 21, iss. 4.
- Hamilton V.L., Rytina S., *Social consensus on norms of justice: Should the punishment fit the crime?*, "American Journal of Sociology", 1980, vol. 85, iss. 5.
- King K.N., Wilcox D.E., *Employee – Proposed Discipline: How Well is it Working?* "Public Personnel Management", 2003, vol. 32, iss. 2.
- Lydon S. [i in.], *A quantitative examination of punishment research*, "Research in Developmental Disabilities", 2015, vol. 36.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Warszawa 1999.
- Osigweh Y., Chimezie A.B., Hutchison W.R., *Positive Discipline*, "Human Resource Management", 1989, vol. 28, iss. 3.
- Otis-Cour L., *L'exemplarite de la peine en Question: la Pratique de la "Peine Cachee" dans le midi de la France au XVe siecle*, "Revue Historique de Droit Francais & Etranger", 2002, vol. 80, iss. 2.
- Panekenan R.M., Tumbuan W.J., Rumokoy F.S., *The Influence of Reward and Punishment Toward Employee's Performance at Bank Indonesia Branch Manado*, "Journal EMBA", 2019, vol. 7, no. 1.
- Podsakoff P. [i.in.], *Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research*, "Organizational Behavior & Human Decision Processes", 2006, vol. 99, iss. 2.
- Ren P. [i in.], *Aging-related changes in reward-based decision-making depend on punishment frequency: An fMRI study*, "Frontiers in Aging Neuroscience", 2023, vol. 15.
- Rhee J., Dedahanov A., Lee D., *Relationships among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence*, "Social Behavior & Personality: An International Journal", 2014, vol. 42, iss. 5.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2002.
- Sierocka I., *Odpowiedzialność porządkowa pracowników – od kodyfikacji do współczesności*, "Studia Iuridica Lublinska", 2015, vol. 24, nr 3.
- Silva João A.L. da, Saldanha Portelada A.F., *Mobbing and Its Impact on Interpersonal Relationships at the Workplace*, "Journal of Interpersonal Violence", 2019, vol. 34, iss. 13.

- Suherti S. [i in.], *The Effect of Leadership Style, Motivation, Reward and Punishment on Loyalty with Job Satisfaction as Intervening Variable on Employees of Pt. Telekomunikasi Selular Sumatra*, "International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology", 2022, vol. 1, iss. 11.
- Turner J.H., *Socjologia. Koncepcje i zastosowanie*, Poznań 1998.
- Tverdyukova E.D., *Provisioning Tickets for Railroad Workers: Toward the Problem of Legal «Bag-Man» Activities During the Russian Civil War Years*, "Modern History of Russia", 2014, vol. 4, iss. 09.
- Tyson T.N., Oldroyd D., Fleischman R.K., *Accounting, Coercion and Social Control during Apprenticeship: Converting Slave Workers to Wage Workers in the British West Indies, C.1834-1838*, "Accounting Historians Journal", 2005, vol. 32, no. 2.
- Vincent M.B., *De la dénazification à la sanction des communistes : le devoir de fidélité des fonctionnaires ouest-allemands à l'épreuve*, "Revue Historique", 2015, vol. 4, iss. 676.

Work discipline in selected Polish organizations – problems of punishment in the opinion of employees

Abstract

The aim of the article is to present the opinions of employees of selected Polish organizations on discipline, with particular emphasis on the issue of punishment. The article focused on the respondents' opinions regarding the frequency of punishment, the dominant forms of punishment, the most common informal penalties used in organizations employing the respondents and the emotions accompanying the respondents when they are subject to punishment. The research was carried out using the CAWI technique with 393 employees representing various organizations in Poland. Respondents declared that formal penalties are generally used very rarely, but informal penalties are used in most organizations employing respondents. The use of penalties most often results in a decrease in work motivation and lack of job satisfaction. The punishments were also accompanied by a sense of injustice.

Keywords: discipline, punishment, formal and informal penalties