

PRACE NAUKOWE

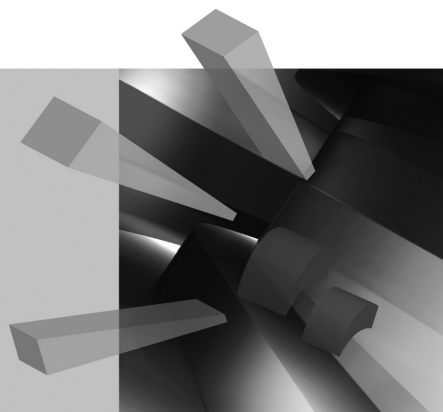
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

274

Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Arkadiusz Wierzbic

Marek Wąsowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-316-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski: Metoda pomiaru społecznej i ekologicznej odpowiedzialności konsumentów	9
Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński: Telepraca – przesłanki i efekty wdrożenia.....	19
Barbara Chomątowska: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – istota i współczesne wyzwania	28
Iwona Chomiak-Orsa: Zastosowanie systemów klasy CRM w tworzeniu kapitału relacyjnego w mikroprzedsiębiorstwach	39
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się.....	50
Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski: Model matematyczny indywidualnej społecznej odpowiedzialności.....	59
Ewa Gluszek: Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w sieci – nowe możliwości komunikowania z interesariuszami	70
Bartosz Jasiński: Propozycje działań rad nadzorczych w obszarze kryzysowego public relations.....	85
Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk: Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQM.....	94
Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski: Medialne narzędzia kształtowania innowacyjnego kapitału intelektualnego organizacji: knowledge brokering, crowdsourcing, wikinomia.....	102
M. Wanda Kopertyńska: Oczekiwania pracowników produkcyjnych i ich motywowanie – doświadczenia praktyczne.....	113
Marek Wąsowicz: Uwarunkowania skutecznego zarządzania portfelem projektów	123

Summaries

Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski: Method of customers' social and ecological responsibility measurement	18
Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński: Telework – rationales and implementation effects.....	27

Barbara Chomątowska: Occupational safety and health management – the most important issues and modern challenges.....	38
Iwona Chomiak-Orsa: Application of CRM systems in the creation of relational capital in micro-organizations	49
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning	58
Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski: Mathematical model of individual social responsibility.....	69
Ewa Głuszek: Online reputation management – new possibilities of stakeholders communication.....	84
Bartosz Jasiński: The proposals of supervisory board activities in the area of crisis public relations	93
Joanna Kacala, Ewelina Kołaczyk: The effectiveness of implementation of EFQM excellence model	101
Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski: Media tools for innovation intellectual capital formation in organization: knowledge brokering, crowdsourcing, wkinomics.....	112
M. Wanda Kopertyńska: Expectations and motivating “blue collar” workers – practical experience	122
Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio.....	130

M. Wanda Kopertyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH I ICH MOTYWOWANIE – DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE

Streszczenie: Artykuł opisuje sposoby motywowania pracowników produkcyjnych przy użyciu instrumentów finansowych. Stosowanie motywowania o charakterze finansowym w tej grupie pracowników jest uzasadnione jej oczekiwaniami, które zostały potwierdzone przeprowadzonymi badaniami. Obok mającego największe znaczenie dla produkcyjnych pracowników wynagrodzenia zasadniczego cenione są również szkolenia, bonusy wakacyjne, dopłaty urlopowe i pożyczki.

Słowa kluczowe: wynagrodzenia, płaca, pracownicy produkcyjni, motywowanie, oczekiwania.

1. Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem polega na wykorzystaniu wszystkich zasobów, którymi ono dysponuje, do osiągnięcia założonych celów. Do nich należą zatrudnieni pracownicy, uważani za najważniejszy zasób, jakim dysponuje przedsiębiorstwo działające w gospodarce rynkowej. Zarządzanie tymi zasobami musi jednak uwzględniać ich odmienność w porównaniu z pozostałymi zasobami firmy. Można tu wskazać na co najmniej dwie istotne cechy. Po pierwsze, zasoby ludzkie tym się różnią od pozostałych zasobów, że mogą się stać zawodnym elementem firmy, zwłaszcza gdy zarządza się nimi po amatorsku, gdy stosuje się inżynierskie podejście do ludzi. Zarządzający tymi zasobami powinien akceptować ludzką odmienność, a jednocześnie kreować warunki umożliwiające pracownikom wykorzystanie ich zdolności z pożytkiem dla firmy. Po drugie, zasoby ludzkie charakteryzuje „nie-transferowalność” praw własności, co znaczy, że pracodawca przez umowę o pracę nabywa jedynie prawo do korzystania w określony sposób ze zdolności, umiejętności i doświadczenia pracownika, ale nie staje się jego właścicielem. W gruncie rzeczy to pracownik decyduje o tym, w jaki sposób będzie angażował się w powierzoną pracę. Poziom zaangażowania zdeterminowany jest w głównej mierze motywacją pracowników. Motywacja jest określana jako wewnętrzny stan umysłu i ciała – marzenia, potrzeby i to, co kieruje człowiekiem, co pobudza go do działania i skłania

do podjęcia działań. Zatem motywacja jest wewnętrzną siłą, która pobudza i podtrzymuje nasze działania. W związku z tym, jeżeli przełożonemu zależy, aby pracownik realizował z zaangażowaniem cele organizacji, musi on tę wewnętrzną siłę ukierunkować i pobudzać za pomocą bodźców, które należy umiejętnie dobierać i stosować [Szczupaczyński 1998, s. 81].

Bodźce te najogólniej można podzielić na wynagrodzenia oraz motywatory pozapłacowe o charakterze niematerialnym. Wynagrodzenia obejmują korzyści uzyskiwane przez pracownika od pracodawcy w gotówce (płace), jak też jako beneficja powiązane z pracą, nazywane dochodami pozapłacowymi [Borkowska 2004, s. 11].

W artykule wskazano, na bazie doświadczeń praktycznych¹, na oczekiwania pracowników produkcyjnych w odniesieniu do menedżerów, jak też motywatorów, które dla tej grupy pracowników mają znaczenie motywacyjne i powinny być narzędziem menedżera w ich motywowaniu.

2. Oczekiwania pracowników produkcyjnych wobec menedżerów

Każdy menedżer bez względu na poziom i szczebel zarządzania realizuje podstawowe funkcje zarządzania, do których zalicza się: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. W obecnych dynamicznych czasach oraz zmiennym i niepewnym otoczeniu coraz częściej wśród tych funkcji wymienia się: planowanie, organizowanie, motywowanie, kierowanie ludźmi – przywództwo i kontrolowanie. W tym ujęciu szczególna rola przypada przywództwu, które powinno charakteryzować współczesnego menedżera. Dotyczy to zarówno kierownika, jak i mistrza, który osiąga efekty, współdziałając z pracownikami [Wachowiak 2001, s. 13-14].

M. Armstrong uznaje, że przywództwo to osiągnięcie rezultatów za pośrednictwem ludzi. Przywódcy mogą je osiągnąć przy pomocy swoich zespołów, inspirując lub nakłaniając do wspólnego wysiłku. Przywództwo polega na zachęcaniu i inspirowaniu osób oraz zespołów do tego, by dali z siebie wszystko to, co najlepsze, aby osiągnąć pożądany rezultat. Ogólnym celem liderów jest realizowanie zadań przy pomocy swojej grupy. Aby to osiągnąć, muszą zyskać zaangażowanie i współpracę zespołu, nakłonić grupę do akceptacji i osiągnięcia wspólnych celów oraz jak najlepiej wykorzystać możliwości, energię i talent członków zespołu [Armstrong 1997, s. 226].

B. Tracy uznaje, że przywództwo to sztuka budzenia w przeciętnych ludziach nieprzeciętnych możliwości. Przywództwo to również niewiarygodna zdolność osiągania wielkich sukcesów. I w końcu to umiejętność wyboru, w jakich dziedzinach ty i twoi ludzie jesteście najlepsi, jesteście najbardziej skuteczni [Tracy, Schellen 2000, s. 198].

¹ Badania przeprowadzono w grupie 160 pracowników w dużej firmie produkcyjnej zlokalizowanej na terenie Dolnego Śląska; doświadczenia w zakresie stosowania motywatorów do motywowania pracowników produkcyjnych pochodzą ponadto z doświadczeń trzech firm współpracujących z firmą, w której prowadzono badania.

Dobry przywódca, zdaniem J. Welcha, zna potrzeby swoich podwładnych tak samo dobrze jak dobry pasterz wie, czego potrzebują jego owce. Przekonanie, że przywództwo sprowadza się do pomagania ludziom w osiągnięciu lepszego życia i jest formą służby na rzecz innych ludzi, jest rozpowszechnione we współczesnych czasach [Welch, Welch 2005, s. 84].

Przywództwo ma istotne znaczenie w kierowaniu zespołami produkcyjnymi, o czym świadczą wyniki badań ankietowych. W badaniach zapytano ankietowanych, jakie mają oczekiwania wobec przełożonych. Wyniki badań zamieszczono w tab. 1.

Tabela 1. Oczekiwania pracowników produkcyjnych wobec przełożonych

Lp.	Jeśli mój przełożony:	Ma to dla mnie znaczenie:		
		małe lub bardzo małe	przeciętne	duże lub bardzo duże
		% udzielonych odpowiedzi		
1	dba o rozwój pracowników, prowadzi szkolenia, uczy nas	-	20	80
2	udziela pochwał, docenia pracowników	-	-	100
3	przekazuje nie tylko zadania do wykonania, ale też uprawnienia i daje możliwość podejmowania decyzji	-	3	97
4	systematycznie udziela informacji zwrotnej o efektach mojej pracy	-	-	100
5	wspiera mnie w wykonywaniu pracy oraz pomaga w rozwiązywaniu powstałych problemów	-	2	98
6	jest otwarty na propozycje zmian/usprawnień i zachęca do ich zgłaszania	-	21	79
7	wyraźnie określa zadania do wykonania	-	8	82
8	wspólnie z zespołem określa wizję rozwoju	-	15	85
9	zawsze terminowo przekazuje informacje	-	5	95
10	tworzy atmosferę, w której rośnie zaangażowanie i chęć do pracy		17	83
11	na czas podejmuje konieczne decyzje	-	11	89
12	wykazuje inicjatywę i nastawiony jest na sukces		13	87
13	jest konsekwentny i ma poczucie pewności		12	88
14	jest osiągalny i dostępny, gdy tylko potrzebuję		8	92
15	jest wymagający, ale jednocześnie sprawiedliwy		27	73

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z rozkładu odpowiedzi, pracownicy produkcyjni oczekują, aby ich przełożony udzielał im pochwał, doceniał ich, jak też systematycznie przekazywał informacje o efektach ich pracy. Dla pracowników ważne jest, gdy doświadczają dowodów uznania za osiągnięte wyniki. Ważna jest także dla nich znajomość kryteriów oceny ich pracy. Pracownicy oczekują, aby przełożony wspierał ich w wykonywaniu pracy oraz pomagał w rozwiązywaniu problemów. Nie bez znaczenia jest

również dostępność i osiągalność przełożonego. Pracownicy oczekują przekazywania nie tylko zadań do wykonania, ale też uprawnień i możliwości podejmowania decyzji. Chcą mieć możliwość faktycznego przedstawienia swoich opinii i uwag związanych z wykonywaną pracą, chcą mieć coś do powiedzenia przy planowaniu i organizacji ich pracy, pracy zespołu.

Dla pracowników ważne są informacje dotyczące ich wyników pracy oraz zespołu, do którego należą. Nie bez znaczenia jest też świadomość wyraźnie określonych zadań do wykonania. Pracownicy dobrze się czują, gdy rozumieją cel i znaczenie wykonywanej przez siebie pracy – dzięki czemu pracownik ma świadomość, że robi rzeczy przydatne i pozytywne.

Dla tej grupy pracowników ważne są też konsekwencja i poczucie pewności przełożonego, decyzyjność oraz tworzenie atmosfery, w której rośnie zaangażowanie i chęć do pracy. Przełożony powinien, zdaniem badanych pracowników, wykazywać inicjatywę i być nastawiony na sukces.

3. Oczekiwania pracowników w zakresie motywowania

Menedżer, aby mógł dobrać właściwe motywatory do zmotywowania swoich podwładnych, powinien poznać ich oczekiwania. W tabeli 2 przedstawiono oczekiwania pracowników w zakresie motywowania płacowego i pozapłacowego, uzyskane w wyniku badań ankietowych przeprowadzonych w grupie 160 pracowników produkcyjnych.

Dodatkowo ankietowanym zadano pytanie, jakie świadczenia wchodzące w zakres motywatorów pozapłacowych o charakterze pozamaterialnym mają dla nich szczególne znaczenie. Wśród nich wskazano (liczba w nawiasie informuje, jaki procent ankietowanych wybrał taką odpowiedź):

- bony świąteczne (78,8)
- dopłaty do wypoczynku (68,8)
- preferencyjne pożyczki pieniężne (65,6)
- dopłaty do wypoczynku dzieci (47,3)
- dodatkowa opieka medyczna (46,6)
- zniżkowe lub darmowe wejścia do obiektów sportowo-rekreacyjnych (45,8)
- zniżki na produkty firmy (39,9).

W pierwszej kolejności zapytano badanych, jakie potrzeby z piramidy Masłowa pracownicy chcą zaspokajać poprzez pracę. Zdecydowanie wybrano płacę, która pozwala na zaspokojenie potrzeb fizjologicznych, jak też bezpieczeństwa.

Płaca stanowi i niewątpliwie długo jeszcze będzie stanowić w naszym kraju podstawową siłę motywacyjną, toteż umiejętne zwiększanie siły motywacyjnej pieniądza (płacy) powinno stać się ważnym instrumentem stymulowania postaw i zachowań ludzi w każdej organizacji [Dębski 1995, s. 352].

Skuteczność motywowania płacami zależy od właściwego doboru składników płacowych, prawidłowego określenia miar efektów pracy oraz zasad wiązania tych

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące oczekiwań pracowników

Lp.	Pytania	Rozkład odpowiedzi w %		
		Tak	Nie	Nie mam zdania
I	Dzięki pracy:			
1	zarabiam i ma to dla mnie bardzo istotne znaczenie	92,6	5,4	2,0
2	należę do grupy współpracowników i przez to realizuję potrzebę przynależności	61,0	0	39,0
3	chcę uzyskać uznanie innych	55,6	18,5	25,9
4	mogę realizować swoje plany i cele	53,7	9,3	37
II	W pracy ważne są dla mnie:			
5	poprawne relacje z przełożonym	92,6	0	7,4
6	świadczenia socjalne	70,4	16,6	13
7	poczucie bezpieczeństwa miejsca pracy	89,9	5,5	5,5
8	odpowiednie (ergonomiczne) warunki pracy	87,0	7,4	5,6
9	przyjazna atmosfera	94,4	-	5,4
10	poprawne relacje w zespole (zespół wspierający się, dzielący się wiedzą)	91,2	1,9	6,9
11	terminowe wypłacanie wynagrodzenia	98,0	2,0	-
12	okazywanie uznania za dobrze wykonaną pracę	92,6	1,9	5,5
13	szkolenie zawodowe oraz rozwój wiedzy i umiejętności	89,6	7,4	3,0
14	możliwość awansu	65,6	14,8	19,6
15	znajomość planów/celów firmy	82,5	8,3	9,2
16	możliwość wpływu na realizację planów/celów firmy	77,5	4,0	18,5
17	jasno określony zakres zadań (czego oczekuje się ode mnie)	98,2	-	1,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

efektów z premiowaniem, jak też doboru odpowiednich form płac. W odniesieniu do pracowników produkcyjnych stosuje się najczęściej płacę zasadniczą, premie, składniki gwarantowane kodeksem pracy oraz pozostałe składniki, mające związek ze stażem pracy i warunkami pracy. Płaca zasadnicza jest podstawowym składnikiem płacowym, wypłacanym regularnie w każdym miesiącu, w odniesieniu do pracowników produkcyjnych mającym szczególne znaczenie. W praktyce przedsiębiorstw płaca zasadnicza dla tej grupy pracowników ustalana jest najczęściej na podstawie taryfikatora i tabeli płac. Taryfikator wskazuje na zaszeregowanie poszczególnych stanowisk. Dzięki temu pracownik wie, do jakiej kategorii zaszeregowane jest jego stanowisko, natomiast tabela płac pokazuje, jakie wynagrodzenie zasadnicze pracownik może osiągnąć.

Premia jest kolejnym składnikiem płacowym o bardzo istotnym znaczeniu motywacyjnym. Aby nagradzanie premią stanowiło narzędzie skutecznego motywowania, konieczne jest określenie:

1) co będzie stanowić podstawę premiowania – jakie zadania muszą być zrealizowane i na jakim poziomie będą one określone (np. wydziału produkcyjnego, zespołu, pracownika) oraz jakie zachowania pracownika są pożądane w firmie,

2) jak zmierzyć/ocenić efekty, czyli wyniki realizacji tych zadań, jak też określonych zachowań – jakie będą kryteria oceny i w jaki sposób przełożą się one na wysokość premii.

Jak wskazują doświadczenia praktyczne, w odniesieniu do pracowników produkcyjnych podstawę premiowania stanowi:

- 1) realizacja zadań na poziomie wydziału,
- 2) realizacja zadań wyznaczonych pracownikowi,
- 3) określone zachowania pracownika.

Zadania wyznaczane dla wydziałów produkcyjnych to: realizacja planu produkcji wg asortymentu, jakość (jakość ta mierzona jest poziomem dopuszczalnych braków) oraz poziom kosztów. Realizacja zadań na poziomie wydziału jest elementem warunkującym, ale nie gwarantującym osiągnięcie premii. Pracownik może liczyć na premię w sytuacji pozytywnej oceny wyników jego pracy oraz określonych zachowań, którymi mogą być np.: zaangażowanie, obowiązkowość, współpraca z przełożonym i współpracownikami. Aby zmotywować pracowników do wykonywania zadań pilnych i ważnych z punktu widzenia ich wpływu na działalność firmy, wprowadza się nagrody, które są w dyspozycji dyrektora ds. produkcji. Nagrody te wypłacane są po wykonaniu zadań, o których mowa wyżej, a ich wysokość jest znacząca, bo stanowi do 50% wynagrodzenia przeciętnego w grupie pracowników produkcyjnych.

Aby zmotywować pracowników produkcyjnych do rozwoju umiejętności (fachowości), stosuje się dodatek za tytuł mistrza w zawodzie. Dodatek ten przyznawany jest pracownikom, którzy zdali egzamin z wiedzy, umiejętności dotyczących pracy na określonych stanowiskach i potwierdzili tym egzaminem swoją wysoką fachowość. W efekcie pracownicy mogą być wykorzystani na wielu stanowiskach, jak też są w stanie nadzorować pracę określonego odcinka, np. linii produkcyjnej. Jest to bardzo istotne szczególnie na popołudniowych i nocnych zmianach, gdzie liczba pracowników dozoru jest zdecydowanie mniejsza niż na zmianie rannej.

Każdy pracownik jest skłonny wykonać swoją pracę sumiennie i rzetelnie, zaangażować się w jej wykonanie w sytuacji, gdy istnieje możliwość zaspokojenia ważnych dla niego potrzeb i zdobywania istotnych wartości. Tymi potrzebami i cenionymi wartościami może być możliwość współpracy z kompetentnymi współpracownikami, bycie członkiem zespołu z określonymi tradycjami, możliwość pracy w przedsiębiorstwie, w którym panuje klimat sprzyjający rozwojowi. Pracownicy chcą znać swoje miejsce w przedsiębiorstwie, rozumieć jego zadania, wiedzieć, na ile przyczyniają się do jego osiągnięć. Potwierdzają to wyniki badań przedstawione wyżej. Dlatego też oprócz motywowania za pomocą płacy w odniesieniu do pracowników produkcyjnych menedżerowie powinni stosować motywatory, których oczekują, zaspokajając ich potrzeby.

Wśród motywatorów pozapłacowych o charakterze materialnym szczególna rola przypada finansowaniu działalności sportowo-rekreacyjnej, szkoleniom zawodowym, finansowaniu wypoczynku pracowników oraz rodzin, w tym zwłaszcza dzieci, nagradzanie nagrodami rzeczowymi pracowników za usprawnienia zgłoszone w pracy czy też programy emerytalne.

Finansowanie działalności sportowo-rekreacyjnej ma na celu poprawę stanu zdrowia i kondycji fizycznej pracowników. Pracownicy mają poczucie, że firma dba o nich. Są przez to bardziej zadowoleni i wydajni w pracy. Stosowanie tego typu motywatorów wpływa też często na zmianę trybu życia. Jak wskazują doświadczenia praktyczne, pracownicy rzucają palenie, co jest częstym zjawiskiem wśród pracowników produkcyjnych. Pobyt w siłowni czy klubie fitness wpływa na stan zdrowia, nawet jeśli oznacza to rozluźnienie mięśni po całym dniu pracy w wymuszonej pozycji. Dodatkowym atutem jest zacieśnienie więzi między pracownikami. Wspólne uczestniczenie w zajęciach daje możliwość lepszego poznania się i większej integracji pracowników, zmniejsza liczbę dni nieobecności w pracy oraz zwiększa poziom satysfakcji z pracy.

Ze względu na czas, jaki pracownik spędza w pracy w ciągu dnia, niezwykle ważne jest otoczenie, w jakim przebywa. Dlatego firmy podejmują działania służące integracji i budowaniu zgranych zespołów. Integracja jest bardzo ważnym elementem współpracy, toteż w firmach organizowane są imprezy integracyjne dla wszystkich pracowników, na które każdy może przyjść z rodziną i poznać współpracowników od strony prywatnej, nie tylko zawodowej. Służą temu m.in. wycieczki czy też pikniki zakładowe.

Ważnym motywatorem dla pracowników produkcyjnych jest dobrowolne uczestnictwo w pracowniczym programie emerytalnym „Złota Jesień”. Pracownik deklaruje, jaką część wynagrodzenia odprowadza na ten fundusz. Określoną kwotę na konto emerytalne pracownika odprowadza też pracodawca. Jest to dodatkowe zabezpieczenie na przyszłą emeryturę.

Firmy oferują pracownikom również szkolenia. Każdy z nich ma możliwość uczestniczenia w szkoleniach stosownie do wybranej ścieżki kariery. Przykładowo, pracownik produkcyjny, który zamierza zostać brygadzystą i w dalszej kolejności mistrzem, realizuje szkolenia według ścieżki – menedżer. Natomiast pracownicy, którzy chcą specjalizować się w określonym zawodzie, przechodzą cykl szkoleń obowiązujący na ścieżce ekspert. Szkolenia dotyczą finansowania kursów specjalistycznych, jak też opłacania egzaminów, których zdanie gwarantuje pracownikowi uzyskanie określonego certyfikatu. Ma to na celu podniesienie kompetencji zawodowych pracowników oraz zdobycie niezbędnych uprawnień. Dzięki temu pracownicy stają się bardziej wszechstronni zawodowo i mogą wykonywać pracę na bardziej zaawansowanych technologicznie stanowiskach.

Doświadczenia praktyczne wskazują także na finansowanie nauki języka obcego oraz dopłaty do edukacji w średnich szkołach zawodowych czy też na studiach inżyn-

nierskich. Chodzi tutaj głównie o osoby, które realizują szkolenia według ścieżki menedżer.

Rozwój i szkolenie są ważnym elementem samorealizacji oraz zwiększania poczucia wartości pracownika. Pracownik czuje się ceniony i akceptowany w miejscu pracy. Ma poczucie, że proponowana ścieżka kariery pomoże mu w osiągnięciu awansu i wyższego wynagrodzenia.

Bardzo ważnym motywatorem są nagrody związane ze zgłaszaniem zmian/usprawnień w pracy. Chodzi tutaj o nowatorskie pomysły i rozwiązania w obszarze techniki, technologii, organizacji, bezpieczeństwa pracy, które mają znacznie polepszyć stan istniejący.

Propozycje usprawnień pracownicy składają do mistrza. Aby propozycja usprawnienia została przyjęta, spełnione muszą być następujące warunki:

- 1) propozycja dotycząca konkretnego rozwiązania nie została dotychczas złożona,
- 2) proponowane rozwiązanie musi uzyskać aprobatę pracowników, których rozwiązanie to będzie dotyczyć,
- 3) zaproponowane rozwiązanie jest pomysłem własnym zgłaszającego i nie wynika bezpośrednio z obowiązków służbowych przypisanych pracownikowi.

Każde zgłoszone rozwiązanie jest punktowane. W przedsiębiorstwie, z którego pochodzą doświadczenia, stosuje się następującą punktację: 2 punkty za zgłoszenie propozycji usprawnienia, 4 punkty za przyjęcie i wdrożenie rozwiązania i 5 punktów za to, że pomysł jest autorstwa zgłaszającego.

Pracownicy zgłaszający pomysły gromadzą punkty w skali roku, które następnie zamienić mogą na nagrody zgodnie ze stosowanym w przedsiębiorstwie katalogiem nagród. Ponadto raz na kwartał przyznawana jest nagroda rzeczowa za najlepszą propozycję usprawnienia. Propozycja ta rozpatrywana jest w kontekście aspektów technicznych, jakościowych, finansowych, organizacyjnych, bezpieczeństwa pracy oraz ochrony środowiska. Wybór najlepszego usprawnienia dokonywany jest przez specjalnie powołany zespół, składający się z kierownika wydziału, mistrza i pracowników o bardzo dużym doświadczeniu.

Ważnym motywatorem pozapłacowym o charakterze materialnym jest przyznawanie pracownikom nagród rzeczowych z okazji świąt. Nagrody te, wręczane przez członka zarządu otrzymują pracownicy, którzy nie otrzymali upomnienia ani nagany oraz pracowali w firmie cały rok.

Do innych nagród stosowanych w praktyce przedsiębiorstw w odniesieniu do pracowników produkcyjnych należą nagrody za wybitne osiągnięcia lub wybitny rozwój. Kandydatami do tych nagród są pracownicy, którzy osiągają ponadprzeciętne wyniki, jak też osoby, które zdobyły szczególnie rodzaj uprawnień specjalistycznych wymaganych w pracy. Nagrody przyznawane są na zebraniach całej załogi, w obecności kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Nagrodami są wycieczki zagraniczne, wycieczki na wyjazd szkoleniowy, który pracownik wybrał, czy na mecz piłki nożnej ulubionej drużyny nagrodzonego.

Ważnym elementem motywacyjnym jest finansowanie wypoczynku. Firmy stoją „wczasy pod gruszą”, przysługujące każdemu pracownikowi, który przebywa na urlopie wypoczynkowym co najmniej 14 dni kalendarzowych. Nie mniej istotne znaczenie ma też organizowanie i finansowanie wypoczynku dla dzieci i młodzieży: kolonie, zimowiska, obozy, wczasy rehabilitacyjne dla dzieci specjalnej troski.

Często firmy finansują działalność kulturalną poprzez dopłaty do zakupionych biletów na imprezy kulturalno-rozrywkowe, pokrywanie wydatków związanych z organizacją imprez artystycznych i kulturalnych.

Wśród motywatorów pozapłacowych o charakterze niematerialnym szczególnie rola przypada okazywaniu uznania, chwaleniu osiągnięć, jak też docenianiu pracowników. Zauważenie osiągnięć podwładnych i chwalenie ich powoduje zwiększenie motywacji do powtarzania tych osiągnięć. Uznanie przekazywane na szerszym forum, np. podczas spotkania zespołu produkcyjnego w ramach wydziału, znacznie wzmacnia efekt motywacyjny pochwały. O osiągnięciach konkretnych pracowników dowiadują się pozostali członkowie zespołu. Jeśli natomiast osiągnięcia nie zostaną dostrzeżone, podwładni widzą, że ich wysiłki są niedoceniane, i przestają się starać. Dlatego też poprzez regularne uznawanie dokonań podwładnych można wpłynąć na ich wysoką motywację. Pracownicy lubią być chwaleni i osiągać sukcesy w tym, co robią.

Chwalenie powoduje, że pracownik ma świadomość, że jest obserwowany przez szefa, a jego zaangażowanie i praca są doceniane. Chwalony pracownik czuje się zmotywowany do kolejnych osiągnięć, wpływa to również inspirująco na pozostałych członków zespołu, którzy swoimi działaniami dążą do uzyskania podobnego efektu.

Innym środkiem pobudzania motywacji jest udział pracowników w zarządzaniu, w warunkach przedsiębiorstw przyjmujący najczęściej formę codziennych i okresowych spotkań pracowników z kierownikami wydziałów, na których omawiane są zadania wydziału, efekty pracy oraz plany na przyszłość. Często stosuje się też konsultacje czy referenda przeprowadzane wśród załogi, a dotyczące podejmowania ważnych dla przedsiębiorstwa decyzji. Aktywny udział pracowników w zarządzaniu oraz w podejmowaniu ważnych dla firmy decyzji stanowi istotny element motywowania. Sprzyja integracji interesów osobistych i zespołowych i prowadzi do zaspokojenia potrzeby związanej z samorealizacją. Ponadto współudział pracowników w określaniu celów, podejmowaniu decyzji powoduje, że czując się współautorami, utożsamiają się z tymi celami i są bardziej zaangażowani w ich realizację. Akceptując zaplanowane działania, biorą większą odpowiedzialność za ich realizację. Uczestnicząc w ich ustalaniu, czują się bardziej docenieni i potrzebni firmie.

4. Podsumowanie

W opracowaniu wskazano na oczekiwania oraz motywowanie pracowników produkcyjnych. Do motywatorów stosowanych w odniesieniu do tej grupy pracowników zaliczono płacę oraz elementy pozapłacowe o charakterze materialnym. Potrze-

ba stosowania tych motywatorów wynika z oczekiwań pracowników, na co wskazują badania przeprowadzone wśród pracowników produkcyjnych. Płaca jest dla tej grupy pracowników bardzo istotnym motywatorem, pozwalającym zaspokoić potrzeby najniższego rzędu. Ważne są również dla tej grupy pracowników szkolenia, bony świąteczne, dopłaty do wypoczynku, pożyczki. Firmy wychodzą naprzeciw tym oczekiwaniom i w grupie motywatorów stosują nie tylko płacę, ale też motywatory pozapłacowe.

Literatura

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, wyd. II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Dębski S., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, WSiP, Warszawa 1995.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
- Tracy B., Scheelen F., *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
- Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001.
- Welch J, Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005.

EXPECTATIONS AND MOTIVATING “BLUE COLLAR” WORKERS – PRACTICAL EXPERIENCE

Summary: The article discusses the ways of motivating “blue collar” workers using financial compensation. It includes both salary as well as additional monetary elements apart from basic compensation. The necessity of usage of these motivators is mandated by the employee’s expectations and results of the studies performed within that group. Basic salary is the main motivator that allows them to satisfy their basic needs. Other important factors for this group include: employee’s training, holiday bonuses, subsidized vacations and loans., Successful companies meet those expectations, and in this type of employee’s benefits the main practices that are used include: training and development, material rewards for outstanding employees, subsidized vacations and retirement plans.

Keywords: benefits, salary, “blue collar” workers, motivation, expectations.