

M. Wanda Kopertyńska*

Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze

W artykule zaprezentowano problematykę motywowania pracowników sfery produkcyjnej. Wskazano na potrzeby i oczekiwania pracowników, które oparto w głównej mierze na doświadczeniach badawczych z praktyki gospodarczej. Zwrócono też uwagę na specyfikę motywowania placowego i pozapłacowego w odniesieniu do tej grupy pracowników.

Wstęp

Motywacja jest źródłem i sternikiem naszych zachowań. Motywacja jest pewnym procesem zachodzącym w ludzkiej świadomości (czy może podświadomości), w wyniku którego pojawia się chęć robienia czegoś. Ta chęć określana jest mianem motywu, pobudki lub jeszcze inaczej – napięcia motywacyjnego. Motyw pojawia się wtedy, gdy następuje uświadomienie sobie jakiejś niezaspokojonej potrzeby i wyraża się w gotowości podjęcia działania w celu jej zaspokojenia. Aby mógł pojawić się motyw, muszą być spełnione pewne warunki. Po pierwsze, musi być potrzeba, czyli poczucie braku czegoś. Po drugie, potrzeba musi być istotna, tzn. z jej zaspokojeniem lub niezaspokojeniem związane są określone stany emocjonalne w pierwszym wypadku – zadowolenia, zaś w drugim – przykrości. Po trzecie, człowiek musi dostrzegać jakąś szansę zaspokojenia owej potrzeby. Motyw nie pojawi się, gdy człowiek jest absolutnie przekonany o niemożności osiągnięcia jakiegoś celu. W tych warunkach ów cel nigdy nie stanie się potrzebą, będzie traktowany w kategoriach „mrzonki”, o której rozmyślanie jest zwykłą stratą czasu. Po czwarte wreszcie, musi coś się zdarzyć, co przypomni o potrzebie lub sprawi, że stanie się ona możliwa

* dr hab. Maria Wanda Kopertyńska pracuje w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

lub łatwiejsza do zaspokojenia. Innymi słowy, zadziała bodziec, zwany inaczej motywatorem [Sikorski, 2004]. Zatem pracownik jest motywowany poprzez zaspokojenie swoich potrzeb.

Świadome stosowanie bodźców w organizacji, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w realizację celów organizacyjnych, składa się na proces motywowania i jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Należy tutaj odróżnić proces motywacji, jako proces wewnętrzny, zachodzący w człowieku, od procesu motywowania, czyli oddziaływania za pomocą bodźców. Aby motywowanie było skuteczne, stosowane bodźce muszą stanowić system wewnętrznie spójny. Skuteczność motywowania zależy od cech ludzi, na których bodźce są skierowane, a więc od charakterystyki ich osobowości, przyswojonych wzorców kulturowych, poziomu wiedzy i umiejętności, zdolności percepcyjnych. Środowisko pracowników organizacji jest pod tym względem zawsze, choć oczywiście w różnym stopniu, zróżnicowane i niestabilne.

Ludzie różnią się swoimi cechami, a ponadto cechy te nie są niezmiennie, ulegają zmianom pod wpływem rozmaitych okoliczności. Bodźce skutecznie oddziałujące na danego pracownika w danym czasie mogą być zupełnie nieskuteczne, gdy zastosuje się je do innych pracowników lub do tego samego pracownika w innym czasie. Stwierdzenie to oznacza podstawową trudność w projektowaniu systemu bodźców, które powinny być zarówno zindywidualizowane, jak i zmienne w czasie [Sikorski, 2004].

Motywowanie w organizacji jest etapem zmierzającym do realizacji ustalonych celów organizacji i polega na powodowaniu, aby członkowie organizacji postępowali w sposób, który przyczyni się do osiągnięcia tych celów. Motywowanie jest systemem działań organizacji wywołujących, ukierunkowujących i podtrzymujących pożądane zachowania ludzi [Jurkowski, 1998]. Motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cenionej nagrody, która zaspokoi ich potrzeby [Borkowska, 2002].

Problematyka motywowania jest przedmiotem niniejszego artykułu. Skoncentrowano się w nim na motywowaniu pracowników sfery produkcyjnej. Zagadnienia zaprezentowane w artykule opierają się w głównej mierze na doświadczeniach badawczych praktyki gospodarczej. Badania ankietowe pochodzą z jednej firmy, natomiast pozostałe doświadczenia prezentowane w artykule pochodzą z wielu firm, z którymi autorka współpracowała.

Rozpoznanie potrzeb jako podstawa tworzenia systemu motywacyjnego

Aktywnością człowieka kierują różne cele, do których on dąży, cele, które są wynikiem cenionych przez niego wartości, jego wiedzy i doświadczenia, posiadanych aspiracji i spo-

sobu myślenia. Jeżeli pracownik identyfikuje swoje interesy z interesami firmy, staje się bardziej podatny na różne oddziaływania motywacyjne, zmierzające do optymalnej realizacji jej celów, zwłaszcza gdy ma świadomość wpływu własnej pracy na ich urzeczywistnienie. Pracownik, który widzi, że firma umożliwia mu realizację jego ważnych potrzeb oraz uwzględnia cenione przez niego wartości, jest silnie zmotywowany.

Dlatego bardzo istotnym zagadnieniem w tworzeniu systemu motywacyjnego jest rozpoznanie potrzeb i oczekiwań pracowników. Aby stworzyć właściwy system motywowania w odniesieniu do pracowników sfery produkcyjnej, należy w pierwszej kolejności rozpoznać ich potrzeby i oczekiwania. Potrzeby te można zidentyfikować różnymi sposobami, w tym za pomocą ankiet, które są powszechnie stosowane w praktyce ze względu na dużą obiektywność uzyskanych wyników.

W tabelach 1 i 2 zaprezentowano wyniki badań ankietowych na temat potrzeb i oczekiwań pracowników. Badania przeprowadzono w dużej firmie produkcyjnej (500 pracowników, w tym 350 na stanowiskach produkcyjnych¹). W pierwszej kolejności zapytano ankietowanych, jakie znaczenie motywacyjne mają poszczególne elementy pochodzące z poszczególnych obszarów (tab. 1). Aby pokazać, na ile oczekiwania pracowników sfery produkcyjnej różnią się od oczekiwań pozostałych grup pracowników, zaprezentowano również wyniki badań dotyczące specjalistów i kadry kierowniczej (kierownicy działów i wydziałów).

Jak widać, dla pracowników sfery produkcyjnej najistotniejsze znaczenie motywacyjne mają: pewność zatrudnienia, płace zasadnicze, premie, perspektywy wzrostu dochodów. Duże znaczenie dla tej grupy mają też: tempo pracy w stosunku do możliwości, system zarządzania w firmie, system szkolenia i doskonalenia zawodowego, system awansowania, warunki środowiska pracy, formy uznania ze strony przełożonego oraz stosunki międzyludzkie i atmosfera w pracy. Odpowiedzi dotyczące pozostałych elementów, o które pytano w ankiecie, nie zostały szczegółowo zanalizowane w poszczególnych kryteriach podziału, bądź też nie wykazywały zdecydowanych preferencji.

Analizując wyniki odpowiedzi w poszczególnych grupach, widać różnice. Jednocześnie odpowiedzi w grupie pracowników produkcyjnych są najbardziej zróżnicowane, co jest wynikiem dużej niejednorodności tej grupy, która składała się zarówno z pracowników z wykształceniem podstawowym, zasadniczym zawodowym, średnim, jak też z dyplomem na poziomie licencjatu. Natomiast w grupie specjalistów i kadry kierowniczej znaleźli się pracownicy wyłącznie z wykształceniem wyższym.

1 Zwrotność ankiet w grupie pracowników produkcyjnych wyniosła 90%; w pozostałych grupach 75-80%; badaniem ankietowym objęto wszystkich pracowników. W firmie nie wystąpiły stanowiska mistrzów, tylko kierownicy wydziałów i brygadziści. Brygadzystów ujęto w grupie stanowisk produkcyjnych.

Tabela 1. Wyniki badań ankietowych (w %)

	Stanowisko														
	Produkcyjne					Specjaliści					Kierownicze				
	Znaczenie danego elementu														
	Bardzo duże	Duże	Przeciętne	Słabe	Nie ma znaczenia	Bardzo duże	Duże	Przeciętne	Słabe	Nie ma znaczenia	Bardzo duże	Duże	Przeciętne	Słabe	Nie ma znaczenia
Obszary i elementy motywacyjne															
Obszar rozwoju pracownika:															
• Pewność zatrudnienia	86	14				67		33			60	40			
• Perspektywy wzrostu dochodu	48	37	12	3		33	33	34			20	40	20	20	
• Perspektywy zaspokojenia innych oczekiwań: awans	3	28	29	3	37		33	34	33			40		20	20
Obszar dochodów pracowniczych:															
• Płace zasadnicze	60	26	14			33	34	33			80	20			
• Premie	43	28	17	6	6	34	33		33		20	40	20		20
• Dochody pozapłacowe		26	37	17	20	33		34	34				20	60	20
Obszar bodźców psychologicznych:															
• Możliwość samorealizacji	23	45	20	6	6	100					80	20			
• Formy uznania ze strony przełożonego	17	43	23	14	3		67			33	40	20	20		20
• Stosunki międzyludzkie, atmosfera w pracy	23	43	23	11		67	33				40	40	20		
Obszar polityki personalnej:															
• Jasny system doboru i oceny pracowników	11	40	43	6		67				33	20	20	60		
• System awansowania	11	48	37	9			67	33			40		20	40	
• System szkolenia i doskonalenia zawodowego	9	51	26	11	3	33	67				20	60	20		

Obszar organizacji i zarządzania:															
• System zarządzania w firmie	17	54	23	6		67	33				40	20	40		
• Organizacja pracy w komórce organizacyjnej	11	43	34	9		67	33				60	40			
• Czas pracy i jego organizacja	14	31	46	9		34	33					80	20		
Obszar warunków środowiska pracy:															
• Warunki środowiska pracy	14	49	31	3	3	67	33				40	20	20		20
• Tempo pracy w stosunku do możliwości pracownika		54	40	3	3		67		33			60	40		
• Opieka socjalna, zdrowotna	3	31	40	20	6		33	33	34		20			20	20

Źródło: opracowanie własne

W dalszej części ankiety zadano badanym kolejne pytania i poproszono o odpowiedź: tak lub nie. Z jednej strony starano się uzyskać odpowiedź na pytanie, które z wymienionych czynników mają dla pracowników znaczenie motywacyjne, a z drugiej, na ile pracownicy czują się zmotywowani. Wyniki odpowiedzi zaprezentowano w tabeli niżej.

Tabela 2. Wyniki odpowiedzi pracowników wykonawczych sfery produkcyjnej na pytania z ankiety (w %)

Pytanie	Odpowiedzi	
	Tak	Nie
Znaczenie motywacyjne wymienionych czynników:		
Które składniki wynagrodzenia mają największą siłę motywacyjnego oddziaływania: • Płaca zasadnicza • Premie • Nagrody okazjonalne	74 17 9	
2. Czy istotny jest z punktu widzenia motywacyjnego (poczucia wartości) sprawny system informacyjny (co się dzieje w firmie, zamierzenia, osiągnięcia, problemy, sukcesy)?	69	31
3. Czy wykonywanie różnorodnych czynności/zadań ma istotne znaczenie motywacyjne? Czy pozwala na wykazanie swoich możliwości i rozwój?	66	34
4. Czy swoboda w zakresie decydowania, działania, określony zakres uprawnień otrzymywany do realizacji zadań mają istotne znaczenie motywacyjne?	71	29
5. Czy poczucie osiągnięcia czegoś ważnego dla realizacji celów spółki czy komórki organizacyjnej ma istotne znaczenie motywacyjne?	77	23
Ocena, czy pracownik czuje się zmotywowany:		
6. Czy pracownik widzi związek między włożonym wysiłkiem a otrzymywanym wynagrodzeniem? Czy wynagrodzenie można uznać za sprawiedliwe?	60	40
7. Czy pracownik jest informowany przez przełożonego o wymaganych i posiadanych kompetencjach (umiejętnościach)?	83	17
8. Czy pracownik wie, kiedy jego praca została wykonana dobrze czy źle?	83	17
9. Czy praca w firmie jest ciekawa, wystarczająco wymagająca, daje możliwości uczenia się?	66	34
10. Czy kierownictwo firmy okazuje, że docenia pracowników, poprzez awanse, nagrody, osobiście poprzez pochwały?	46	54
11. Czy istniejące premie powiązane są bezpośrednio z wynikami pracy?	37	63
12. Czy pracownik zna kryteria oceny wyników pracy, będące podstawą premiovania, czy pracownik je zna i rozumie?	46	54

Źródło: opracowanie własne

Na pytanie, który z przedstawionych składników ma największą siłę motywacyjnego oddziaływania: płaca zasadnicza, premia, nagrody okazjonalne, większość ankietowa-

nych wybrała płacę zasadniczą. Na kolejne pytanie, 69% pytanych uznało, że sprawny system informacyjny ma istotne znaczenie motywacyjne. Dla 66% pracowników możliwość wykonywania różnorodnych czynności jest ważna dla rozwoju zawodowego i doskonalenia oraz wykazania swoich umiejętności, co ma istotne znaczenie motywacyjne. Dla zdecydowanej większości ankietowanych (71%) swoboda w decydowaniu, działaniu oraz określony zakres uprawnień otrzymywany do realizacji zadań mają duże znaczenie motywacyjne. Również dla większości badanych (77%) poczucie osiągnięcia czegoś ważnego dla realizacji celów spółki czy komórki organizacyjnej jest istotne motywacyjnie.

Jednocześnie pracownicy nie odczuwają, że kierownictwo firmy okazuje, iż docenia pracowników, poprzez awanse, nagrody, osobiście poprzez pochwały (większość, bo 54%, udzieliła odpowiedzi negatywnych). Również większość badanych nie widzi związku premii z wynikami pracy, jak też nie zna bądź nie rozumie kryteriów oceny będących podstawą premiowania. Pozytywnie natomiast wypadła ocena wynagradzania, bowiem większość uznała płace za sprawiedliwe, jak też to, że wie, kiedy praca jest wykonana dobrze czy źle, oraz że informowana jest przez przełożonego o wymaganych i posiadanych kompetencjach (umiejętnościach).

Motywowanie płacowe w odniesieniu do pracowników sfery produkcyjnej

Za pomocą płac można stymulować określone postawy i zachowania ludzi, jak też zachęcać do skuteczniejszej (efektywnej) pracy, rozwoju kompetencji. Skala poziomu motywacji wywołanej płacami może być wysoka bądź niska; wynika to z wielu czynników zależnych od samej organizacji, jak też i leżących poza sferą jej oddziaływań. Pieniądz w postaci płacy stanowi źródło dochodu pracowniczego, środek stymulacji działania, składnik kosztów organizacji, element stosunku pracy, wskaźnik pozycji społecznej, zróżnicowania społecznego, wyznacznik poziomu życia (potrzeby przynależności), bezpieczeństwa socjalnego (potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa), stopień poczucia wartości, uznania dla posiadanych talentów, umiejętności, kwalifikacji (potrzeby szacunku).

Dla pracownika płaca, prócz tego, że umożliwia życie na niższym czy wyższym poziomie, często jest postrzegana jako wskaźnik osiągnięć pracownika i tego, jak ocenia go pracodawca. Często jest też jednym lub jedynym źródłem dochodów pracownika i rodziny.

Oddziaływanie płacy jako czynnika motywującego pracowników do angażowania się w efektywne wykonywanie pracy oraz kreowanie określonych postaw i zachowań zależą od tego:

- jaką płacę pracownik otrzyma (chodzi tutaj o jej wysokość)
- co będzie podstawą jej ustalania (za co pracownik otrzyma płacę)
- jaki będzie udział stałej i zmiennej części wynagrodzenia.

Wysokość płacy jest zróżnicowana w poszczególnych firm w zależności od tego, czy jest to z poziomu lidera płacowego, złotego środka, czy też ogona płacowego. W odniesieniu do pracowników sfery produkcyjnej jest szczególnie istotne, aby płace były porównywalne do płac zatrudnionych na takich samych stanowiskach w innych firmach. W tej grupie występuje najczęściej komunikacja nieformalna, pracownicy bardzo chętnie wymieniają opinie na temat swoich płac, pomimo poufności w tym zakresie. Dlatego tak istotne i ważne jest poznanie rynku geograficznego, jak kształtują się płace w regionie, czy na lokalnym rynku pracy. Mniejsze znaczenie ma tutaj poznanie rynku sektora, bowiem pracownicy sfery produkcyjnej, z wyłączeniem pracowników budowlanych, wykazują się mniejszą mobilnością.

Ocena sprawiedliwości płac dokonywana przez pracowników sfery produkcyjnej wiąże się w głównej mierze z wysokością płacy, jak też podstawą jej obliczania. W odniesieniu do tej grupy pracowników ważne jest przyjęcie klarownych zasad ustalania płacy zasadniczej i premii.

W praktyce przedsiębiorstw płaca zasadnicza dla tej grupy pracowników obliczana jest najczęściej na podstawie taryfikatora i tabeli płac. Taryfikator wskazuje na zaszerogowanie poszczególnych stanowisk. Dzięki temu pracownik wie, do jakiej kategorii zaszerogowane jest jego stanowisko. Tabela płac z kolei pokazuje, jakie wynagrodzenie zasadnicze pracownik może osiągnąć.

Aktualne tendencje w zakresie opracowywania taryfikatorów i tabel płac wskazują, że kategorie zaszerogowania są ograniczone do niewielkiej liczby (4 – 8). Tabele płac są widełkowe i dla każdej kategorii występują trzy bądź cztery poziomy płac zasadniczych:

- poziom I określa wysokość płacy zasadniczej pracownika, który na zajmowanym stanowisku zapoznaje się z pracą (uczy się)
- poziom II określa wysokość płacy zasadniczej pracownika, który na zajmowanym stanowisku zna wszystkie prace i umie prawidłowo je wykonać
- poziom III określa wysokość płacy zasadniczej pracownika, który na zajmowanym stanowisku zna wszystkie prace i umie prawidłowo je wykonać, a ponadto zna pracę na innych stanowiskach i tym samym wykazuje dyspozycyjność kwalifikacyjną
- poziom IV określa wysokość płacy zasadniczej pracownika, który na zajmowanym stanowisku zna wszystkie prace i umie prawidłowo je wykonać, a ponadto zna pracę na innych stanowiskach i tym samym wykazuje dyspozycyjność kwalifikacyjną, jak również uczy innych pracowników.

Tak dokładne określenie poziomów płacy zasadniczej, jak też informowanie pracownika, jakie są wymagane, a jakie pracownik posiada kompetencje (umiejętności), niwelują konflikty i mają istotne znaczenie motywacyjne dla doskonalenia i rozwoju, na co wskazywali ankietowani.

Kolejnym składnikiem płacowym jest premia. Po pierwsze, premia, jak wskazują wy-

niki badań ankietowych, ma mniejsze znaczenie motywacyjne niż płaca zasadnicza. Wynika to w głównej mierze z tego, że pracownicy często nie rozumieją zasad jej ustalania, stąd też mają poczucie o należnej premii wyższej, niż otrzymali. Po drugie, przy stosowaniu premii o charakterze należnym (a takie w praktyce były i są nadal praktykowane) stała się ona i staje stałym składnikiem wynagrodzenia i jako taka dawała możliwość motywowania negatywnego, polegającego na odbieraniu pracownikowi jakiejś części premii, tzw. obcięcie premii.

Premia jest składnikiem wynagrodzenia, który nagradza wyniki pracy, jak też konkretne zachowania warunkujące osiągnięcie tych wyników. Pracownicy powinni wiedzieć, co jest podstawą premiowania i w jakich warunkach pracownik może otrzymać premię.

W związku z tym, że pracownicy sfery produkcyjnej mają bezpośredni wpływ na wyniki pracy własnej i pośredni na wyniki zespołów/komórek organizacyjnych, w których pracują, premia uzależniona jest z reguły od tych dwóch czynników:

- wyników zespołów/komórek organizacyjnych
- wyników pracy pracownika i jego zachowań.

Ważne jest też ustalenie jasnych kryteriów premiowania, czyli określenie, w jaki sposób zmierzone zostaną wyniki zespołów/komórek organizacyjnych oraz wyniki pracy pracowników i ich zachowań. Doświadczenia badawcze dowodzą, że w odniesieniu do zespołów/komórek organizacyjnych stosuje się z reguły mierzalne kryteria oceny wyników i są nimi: wydajność pracy, jakość, terminowość, koszty. Chodzi tutaj głównie o to, aby zadania zrealizowane były w określonym terminie, na dobrym poziomie jakościowym i przy ustalonym budżecie kosztów. Kryteria te mają z reguły zróżnicowaną wagę. Najwyższą wagę ma to kryterium, na którym firmie najbardziej zależy, np. wydajność pracy 70%. Również w odniesieniu do pracowników stosuje się kryteria oceny stanowiące podstawę ich premiowania. Kryteriami tymi są m.in.: wydajność pracownika, jakość jego wyników pracy, dyspozycyjność czasowa, wykorzystanie środków i przedmiotów pracy, współpraca, niezawodność.

Kolejnym z podstawowych problemów związanych z motywowaniem płacowym jest ustalenie właściwych proporcji wynagrodzenia, części stałej (płacy zasadniczej) i części ruchomej (premier). Optymalne proporcje zależą od wielu czynników, w tym głównie od wpływu pracownika na uzyskiwane efekty, znaczenia uzyskanego efektu dla realizacji celów/wyników firmy oraz możliwości pomiaru wyników. Gdy mierzalne wyniki pracy zależą bezpośrednio od konkretnego pracownika i wpływ tego wyniku ma bardzo duże znaczenie dla kreowania wyniku firmy, racjonalne jest wówczas płacenie głównie za efekty, czyli wysokim udziałem ruchomej części wynagrodzenia (np. za przychód ze sprzedaży dla handlowców).

Jeżeli natomiast rzeczowe elementy procesu produkcyjnego wywierają decydujący wpływ na wyniki pracownika, a wyniki te w sposób pośredni przekładają się na wyniki fir-

my, wówczas konieczne jest odwrócenie tych proporcji na rzecz płacy zasadniczej. Dlatego w odniesieniu do pracowników sfery produkcyjnej udział części stałej powinien być znaczący, natomiast ruchomej na poziomie 20-25%. Udział części ruchomej nie może być też zbyt niski, bowiem straci charakter motywacyjny z uwagi na wysokość (bardzo niskie premie nie motywują).

Pozapłacowe motywowanie pracowników sfery produkcyjnej

Większość pracowników oczekuje stosownej zapłaty za pracę i jest to warunek konieczny, ale nie wystarczający, aby pracownik był dobrze zmotywany. Uzupełnieniem motywowania za pomocą płac jest motywowanie pozapłacowe. Pozapłacowe czynniki motywacyjne to wszelkie elementy o charakterze materialnym bądź pozamaterialnym przyznawane pracownikom jako dodatkowa gratyfikacja z tytułu wykonywania pracy na rzecz pracodawcy. Mogą one mieć charakter standardowego pakietu przypadającego pracownikowi z tytułu zajmowanego stanowiska lub mogą być negocjowane z poszczególnymi pracownikami. Bywają też elementem umowy o pracę lub też dodawane są jako bonus w uznaniu zasług, np. przy okazji oceny pracy. Mogą one mieć charakter socjalny i być przejawem dbałości organizacji o sprawy pracownicze. Mogą też świadczyć o prestiżu zajmowanego stanowiska.

Dobierając motywatory pozapłacowe, firmy kierują się z jednej strony tym, jakie oczekiwania mają wobec pracownika i jaki zestaw motywatorów firma może skierować do pracownika (chodzi tutaj o koszt z tym związany), a z drugiej, jakie potrzeby i oczekiwania ma pracownik.

Jak wskazują zaprezentowane wyniki badań, dla pracowników sfery produkcyjnej istotne znaczenie motywacyjne mają: szkolenia i doskonalenie, pewność zatrudnienia, awans, warunki środowiska pracy, formy uznania ze strony przełożonego, stosunki międzyludzkie i atmosfera w pracy, tempo pracy w stosunku do możliwości, system zarządzania w firmie oraz sprawny system informacji i komunikacji. Jednocześnie, jak wskazują doświadczenia badawcze pochodzące z firm, na tych właśnie czynnikach firmy opierają motywowanie pozapłacowe tej grupy pracowników.

Szczególne role w grupie motywatorów materialnych przypada szkoleniu i rozwojowi pracowników. Ma to istotne znaczenie motywacyjne z uwagi na:

- możliwość rozwoju zawodowego
- wzrost „elastyczności kwalifikacyjnej”, co zwiększa szanse pracownika na rynku pracy
- awans pracownika
- wzrost wydajności pracy
- wzrost zaangażowania pracowników w realizację zadań.

W grupie motywatorów pozapłacowych o charakterze pozamaterialnym szczególne znaczenie ma posiadanie pracy będącej źródłem stałych dochodów. Z pewnością i stałością pracy pracownicy wiążą możliwość osiągnięcia szeregu innych korzyści o wymiarze materialnym, jak i pozamaterialnym.

Ważnym elementem wynikającym z oczekiwań pracowników i ich potrzeb jest atmosfera w pracy, dobre stosunki i życzliwość w środowisku pracy, klimat w pracy, poprawne stosunki międzyludzkie. Są to wartości, które wysoko ceni wielu pracowników. Poprawne stosunki w pracy, życzliwość w środowisku pracy mają też znaczenie dla kształtowania wysokiego poziomu kultury organizacyjnej i sprzyjają osiąganiu bardzo dobrych wyników pracy. Jeżeli stworzy się taki klimat, w którym pracownik będzie się czuł dobrze, wówczas wpływa to na lepsze rezultaty jego pracy.

Jak wskazywali ankietowani, również swoboda w decydowaniu i działaniu, określony zakres uprawnień otrzymywany do realizacji zadań mają istotne znaczenie motywacyjne. Przyjmowanie na siebie odpowiedzialności jest ważne dla pracowników, bowiem zwiększa ich poczucie wartości. Tak samo formy uznania, pochwały mają istotne znaczenie dla zwiększenia poczucia własnej wartości. Pracownik czuje się na tyle wartościowy, na ile czuje się godny pochwał. To, co zostało podkreślone, zauważone, będzie na pewno powtórzone. Dlatego należy chwalić te osiągnięcia i postępowania, na których szczególnie zależy, aby zostały powtórzone.

System zarządzania oraz sprawny system informacji i komunikacji mają bardzo duże znaczenie motywujące. Z jednej strony pracownicy chcą być informowani o tym, co dzieje się w instytucji, o jej sukcesach i porażkach, planowanych zmianach, wynikach zespołów. Z drugiej, informowani być powinni o wynikach pracy własnej. Znajomość celów firmy oraz tego, w jaki sposób realizacja celów firmy wiąże się z realizacją ich celów osobistych, jest dodatkowym źródłem motywacji wewnętrznej pracowników.

Motywowanie poprzez możliwość kontaktu z najnowszą techniką i technologią i, co się z tym wiąże, rozwój firmy mają dla pracowników bardzo ważne znaczenie motywacyjne. Pozwala to wykorzystać możliwości i umiejętności pracowników, jak też daje szansę doskonalenia.

Istotne znaczenie w motywowaniu ma też zapewnienie korzystnych warunków pracy, wysokich standardów pracy, poprzez dbałość o komfort i bezpieczeństwo pracownika. Firmy starają się stworzyć bardzo dobre warunki środowiska pracy poprzez:

- eliminację zagrożeń, czynników uciążliwych, szkodliwych i niebezpiecznych
- instalowanie klimatyzacji w pomieszczeniach biurowych i produkcyjnych
- odnawianie pomieszczeń biurowych i socjalnych
- wprowadzanie maszyn, urządzeń i sprzętu, który spełnia wymagania ergonomiczne.

Nie bez znaczenia dla pracowników sfery produkcyjnej jest też dostosowanie tempa pracy do ich możliwości. Daje to pracownikowi poczucie komfortu w pracy. Pracownik nie obawia się, że nie podoła w pracy. Unika w związku z tym stresów.

Istotne znaczenia dla tej grupy pracowników ma też zabezpieczenie socjalne. Dokonywane jest ono poprzez dopłatę do wypoczynku pracowników i ich rodzin, letnie festyny integracyjne, zabawy mikołajkowe i z okazji Dnia Dziecka oraz bony bądź paczki świąteczne.

Podsumowanie

Istotę motywowania stanowi pobudzanie i podtrzymywanie wewnętrznej siły do działania, dlatego bardzo istotne jest, aby wiedzieć, jakie bodźce są potrzebne i jak je stosować, aby motywowanie było skuteczne. Umiejętnie skomponowany system bodźców, zaspokajający potrzeby bytowe, powinien być wspierany przez bodźce pozamaterialne. Jakże powinny być te bodźce, można poznać, badając potrzeby i oczekiwania pracowników.

Badania pozwalają stwierdzić, że najmniej doświadczeń mamy w motywowaniu pracowników sfery produkcyjnej. Jest to m.in. wynikiem przyjętego w praktyce gospodarczej założenia, że ta grupa pracowników motywowana jest głównie poprzez płace; pozostałe elementy nie mają znaczenia, bądź znaczenie to jest niewielkie. Podejście takie jest jednak błędne. Obecnie grupa pracowników sfery produkcyjnej jest bardzo zróżnicowana, również pod względem kwalifikacyjnym, dlatego też potrzeby i oczekiwania tych pracowników są bardzo różne. Tak było również w badanej firmie². Stąd płynie wniosek, że należy prowadzić badania również w tej grupie pracowników i poszukiwać najbardziej skutecznych elementów motywowania.

Literatura:

- Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa, s. 10-12, 15.
- Jurkowski R. (1998), *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 107.
- Borkowska S. (2002), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 107.

2 Ze względów edytorskich nie zaprezentowano szczegółowych wyników odpowiedzi, zróżnicowanych ze względu na wykształcenie badanych