

Ewa ZYLKA
Politechnika Śląska, Gliwice

ZNACZENIE SYSTEMÓW MOTYWACYJNYCH W RESTRUKTURYZOWANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE GÓRNICZYM

Streszczenie. Niezwykle istotnym warunkiem skutecznej i efektywnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa górniczego jest skuteczny i sprawny system motywacji. W artykule zostały opracowane wybrane elementy systemu motywacji, które zdaniem autorki należy wdrażać do sposobu zarządzania przedsiębiorstwem górniczym, w celu stworzenia nowego i efektywnego przedsiębiorstwa. System motywacji powinien być odpowiednio dostosowany do strategii firmy, jej kultury, wyznawanych wartości, a przede wszystkim do osób, które się zatrudnia.

THE ELEMENTS OF MOTIVATION SYSTEM AT RESTRUCTURE MINING ENTERPRISE.

Summary. The effective and efficient motivation system is an essential condition for restructuring mining enterprise. In the paper there are elaborated selected elements of motivation system, which, according to the author, should be implemented to the management means of mining enterprise in order to create a new, effective enterprise. The motivation system should be adjusted to firm strategy, its culture, accepted values and first of all to the employees.

1. Wstęp

Przełom polityczno-gospodarczy, który dokonał się w Polsce w 1989 r. zastał górnictwo węgla kamiennego w sytuacji bardzo niekorzystnej. Od 1993 r. zaczęto podejmować pierwsze próby wdrażania programu restrukturyzacji górnictwa, gdzie głównym założeniem było zmniejszenie liczby pracowników i ograniczanie nadmiernych względem potrzeb zdolności produkcyjnych.

Od siedmiu lat przeprowadzany jest ciągły (ale o różnej intensywności) proces restrukturyzacji zatrudnienia (zwalnianie pracowników). Znaczący wzrost zwolnień nastąpił

wraz z uruchomieniem Górniczego Pakietu Socjalnego (GPS), który przyniósł spodziewany efekt. Dzięki temu uzyskano wynik lepszy, niż zakładano w rządowym programie.

Zdaniem autorki należy dużą uwagę poświęcić tym pracownikom, którzy pozostali, postanowili nadal pracować w kopalni, nie skorzystali z Górniczego Pakietu Socjalnego. Wierzą, że utworzą nowe zrestrukturyzowane przedsiębiorstwo górnicze, które nie będzie przynosiło strat, w którym będą kontynuowali pracę, a sama praca będzie źródłem satysfakcji materialnej i niematerialnej. Cechą charakterystyczną nowoczesnego przedsiębiorstwa jest to, że występują w nim nowoczesne, proefektywnościowe systemy motywowania.

Skuteczność i efektywność działań współczesnego przedsiębiorstwa zależą między innymi od systemów motywacyjnych, a osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu jest najbardziej prawdopodobne wtedy, gdy pracownicy będą: wiedzieli (co, kiedy...), mogli (wystarczające zasilenie materiałowo-energetyczne), umieli (kwalifikacje i predyspozycje) i chcieli (byli odpowiednio umotywowani).

Najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa są ludzie, to oni przekształcając swoją wiedzę i umiejętności w coś, co ma wartość dla odbiorców (węgiel o odpowiednich dla odbiorcy parametrach jakościowych).

Nie istnieje uniwersalny system motywacyjny: każdy zależy od strategii firmy, kultury przedsiębiorstwa, wyznawanych wartości, a przede wszystkim od osób, które się zatrudnia. Ten pogląd jest związany z tzw. podejściem sytuacyjnym w zarządzaniu, w którym stwierdza się m.in., że nie istnieje jedna dobra strategia kierownicza skuteczna w stosunku do wszystkich pracowników przez cały czas. Człowiek zaangażowany jest w organizacji na bazie różnorodnych motywów, które w rozmaitych organizacjach, w różnych sytuacjach, czy jej częściach są różne. Jego wzory zachowań, uczucia powstają w procesie wzajemnego oddziaływania: rozwoju zadań, zdolności, doświadczeń, innych ludzi. Wybory dotyczące instrumentów motywowania muszą więc uwzględniać określoną sytuację przedsiębiorstwa.

Jak dotychczas w procesie restrukturyzacji kopalń system motywacji nie uległ zasadniczym zmianom i jest wynikiem kompromisu pomiędzy żądaniem związków zawodowych a możliwościami płatniczymi właściciela (Skarbu Państwa).

Funkcji motywowania nie można ograniczyć tylko do bodźców płacowych, aczkolwiek ważnych, lecz niewystarczających do stymulowania efektywnej pracy i zachowań innowacyjnych.

N. Hill i W. C. Stoner uważają, że nikt nie podejmuje żadnych działań bez motywacji. Motywacja jest tu rozumiana jako wewnętrzna konieczność, która podrywa do

czynu. Mogą nią być instynkt, pasja, uczucie, nawyk, nastrój, impuls, pożądanie, jakiś pomysł, potrzeba akceptacji i samorealizacji oraz osiągnięcia korzyści materialnych.

2. Elementy teorii motywacji

System motywowania w przedsiębiorstwie charakteryzuje się zmiennością. Ta cecha sprawia, że nie można rozwiązać raz na zawsze problemu motywacji. Przedsiębiorstwo w warunkach gospodarki rynkowej musi dostosowywać swoją działalność (cele) do potrzeb rynku, a także uwzględniać postulaty pracowników zgłaszane bezpośrednio lub za pomocą odpowiednich przedstawicielstw (związki zawodowe, samorządy, rady zakładowe).

Systemy motywacyjne wyrażane są w postaci materialnej i niematerialnej, za pomocą których przedsiębiorstwo stara się oddziaływać na pracowników w taki sposób, by mogło realizować własne cele i zadania. Systemy motywacyjne pełnią dwie podstawowe funkcje. Pierwszą jest skłanianie i zachęcanie pracowników do lepszej pracy i aktywności zawodowej, a drugą zaspokojenie pewnych potrzeb i wartości pracownika.

Zatem system motywacyjny powinien posiadać charakter pakietu, powiązany z systemem ocen pracowników z systemami materialnymi (wynagrodzeniami) oraz innymi gratyfikacjami niematerialnymi.

Jednak systemy motywacyjne wywołują u pracowników trzy rodzaje reakcji: pozytywną, obojętną i negatywną:

- a) motywacja pozytywna: wykształca postawy pożądane dla przedsiębiorstwa oraz sprzyja realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa,
- b) obojętna, nie zachęca pracowników do podejmowania wysiłku, stabilizując pewien, nie zawsze najwłaściwszy sposób zachowania.
- c) negatywna, może wykształcać postawy gorsze od pożądanych, wywołując obawę pogorszenia sytuacji lub wyraźnych sankcji za złe wykonywanie poleceń lub brak działania.

Zatem jeśli system motywacyjny jest odpowiednio dostosowany do poszczególnych grup pracowniczych, to powinien wywołać reakcje pozytywne u pracowników.

3. Czynniki motywacji materialnej

O motywacyjności struktury materialnej decydują przede wszystkim płaca zasadnicza (podstawowa), premia i nagrody.

Płaca zasadnicza jest składnikiem stałym, natomiast premia i nagrody – ruchomym. Stałe składniki wynagrodzenia są niezależne od wyników pracy czy wykonywanych świadczeń.

W tym wypadku wyniki osiągane przez pracownika nie znajdują odbicia w wynagrodzeniu. Dominacja stałych składników wynagrodzenia daje pracownikom poczucie stabilności dochodów, a przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa.

Natomiast zmienne składniki wynagrodzenia powinny być ściśle skorelowane z osiągnięciami i efektami pracy pracowników, powinny być tak skonstruowane, aby wyzwały inicjatywę, innowacyjność i przedsiębiorczość.

Projektując system nagród powinno się mieć na uwadze pożądane zachowania pracownika w procesie pracy. Właściwie dobrane bodźce mogą wykształcić tzw. motywację osiągnięć polegającą na stawianiu sobie i innym wysokich wymagań i dążeniu do realizacji ambitnych celów przynosząc jednocześnie zadowolenie pracownikowi i korzyści przedsiębiorstwu.

Pracownicy mają różne motywacje, uzdolnienia, cechy osobowości, inne wartości pracy i życia, co sprawia, że cenią nie te same nagrody. Trzeba więc tworzyć taką kombinację nagród, która odpowiadałaby zainteresowaniom pracowników.

Pracownicy są indywidualnościami; każdy z nich ma inne zdolności, wiedzę zawodową, predyspozycje do pracy, aspiracje, wartości i oczekiwania, a także różną skłonność do ryzyka. Dlatego w miarę możliwości należy stworzyć elastyczny system motywacji materialnej, dobierając przynajmniej w części takie bodźce, które danemu pracownikowi najbardziej odpowiadają.

W teorii decyzji wyróżnia się decydentów skłonnych do ryzyka, mających awersję do ryzyka, skłonnych do ryzyka, jeśli ilość zaangażowanych środków jest nieznaczna i mających awersję do ryzyka, jeśli ilość zaangażowanych środków jest znacząca. Podobnie można odnieść to do pracowników, ale w aspekcie relacji płaca podstawowa – premia. Tylko osoby o skłonnościach do ryzyka pozytywnie oceniają system płac, w którym udział premii jest znaczący. Znaczna część pracowników wysoko ceni sobie stabilizację płac i zgodnie z teorią użyteczności poszukuje takich rozwiązań, przy których nie występuje napięcie aspiracyjne.

Premia jako ruchoma część płacy, aby była czynnikiem motywacyjnym, musi być wyznaczana zgodnie ze względną wartością pieniądza. I tak, dla dwóch osób A i B o różnych płacach podstawowych (P), aby premia (p) wywołała ten sam efekt, musi zachodzić równość:

$$\frac{P_A}{P_{pA} + P_A} = \frac{P_B}{P_{pB} + P_B}$$

gdzie:

- P_{pA} płaca podstawowa dla osoby A,
- p_A premia dla osoby A,
- P_{pB} płaca podstawowa dla osoby B,
- p_B premia dla osoby B.

Zachwianie tej równowagi może wywołać odwrotny od zamierzonego efekt, taki że pracownik nagrodzony premią może odczuwać z tytułu wysokości tej premii, że jest szykanowany.

Aby nagrody miały charakter motywacyjny, muszą być uważane przez pracowników za sprawiedliwe. System nagród powinien stanowić spójną całość. Poszczególne nagrody nie mogą prowadzić do realizacji sprzecznych celów, lecz tworzyć zharmonizowaną całość uwzględniającą wszystkie obszary motywowania.

4. Zbiór pozapłacowych elementów motywacji

Systemy motywacyjne niematerialne występują w różnej postaci przynosząc pracownikowi określoną satysfakcję i zadowolenie. Do bodźców niematerialnych można zaliczyć: wyróżnianie przez przełożonego, delegowanie na szkolenia pracowników, zaproszenie dla wybranych na zorganizowane, atrakcyjne imprezy, zaproszenie do pracy w zespołach, zwracanie się o radę w nawiązaniu do konkretnych problemów itd.

Skuteczność pozapłacowych elementów motywacji zależy przede wszystkim od przełożonego, od jego umiejętności przywódczych, kultury sposobu kierowania i komunikowania się z podwładnymi. Istotne jest, aby przełożony wykazywał troskę o pracowników, stwarzał atmosferę wzajemnego zrozumienia i zaufania.

Pracownicy muszą wiedzieć, że są oceniani i jakie kryteria są brane pod uwagę, to znaczy: co wykonywane jest w sposób prawidłowy, satysfakcjonujący przełożonego. Pracownik powinien być poinformowany o tym:

- Jakich postaw, efektów oczekuje przełożony,
- Co jest przedmiotem oceny,
- Co należy zmienić, poprawić czy ulepszyć,
- Jaki jest właściwy kierunek rozwoju zawodowego pracownika,
- Jakie warunki musi spełniać, aby mógł podnosić swoje kwalifikacje,
- Pracownik powinien mieć możliwość wnoszenia swoich uwag do oceny pracy,
- Znać relacje pomiędzy efektami pracy i gratyfikacją za te efekty.

Istotną rolę w systemie motywacyjnym odgrywają również fizyczne warunki pracy, rodzaj wykonywanej pracy, bezpieczeństwo, a także gwarancje pracy.

Podobnie jak z realizacją potrzeb od bezpieczeństwa do samorealizacji tak i z warunkami pracy, wraz ze wzrostem kwalifikacji i wzrostem płacy podstawowej obserwuje się wzrost znaczenia dla pracownika warunków pracy (fizycznego komfortu pracy), rodzaju wykonywanych prac (tzw. ambitne prace), a także bezpieczeństwa pracy. Pracownicy zwracają uwagę na kulturę, stosunki międzyludzkie, w tym relacje podwładny – przełożony; podwładny – podwładny, oczekują wzrostu autonomii i prawa do samostanowienia i samooceny. To nie przypadek, że w krajach o wysokim stopniu rozwoju gospodarczego stwarza się pracownikom okazję do współdziałania w zarządzaniu, w kreowaniu przyszłości przedsiębiorstwa. Jest to też zgodne z tymi autorami, którzy proponują, aby pracownika traktować tak, jak się traktuje klienta, tj. należy rozpoznać jego potrzeby i stworzyć mu dogodne warunki do ich realizacji, uwzględniając to, że potrzeby są zmienne w czasie i różne dla poszczególnych pracowników.

Aby bowiem funkcja motywacyjna w zarządzaniu była skutecznie realizowana, każde zadanie musi być zaplanowane, mierzone i oceniane. Zwiększa to odpowiedzialność kierownictwa i pracowników, lecz również zwiększając koordynację i harmonizację procesów i zachowań powoduje oszczędności czasu, synergiczne zwiększanie skuteczności działań i efektywności przedsiębiorstwa.

Duże znaczenie w kierowaniu ludźmi i sterowaniu ich zachowaniem w organizacji ma sprawowanie kontroli przez kierownika, gdyż jej brak rodzi niepewność i zagrożenie, ale jej duża intensywność i szczegółowość z kolei ogranicza swobodę działania pracowników, ich inicjatywę, usztywnia zachowania, tłumi chęć do pracy itd. Kontrolę kierowniczą należy tak kształtować, by pracownicy dysponowali wystarczająco dużym zakresem działania, który pozwalałby im samodzielnie rozwiązywać zadania oraz pozwalałby na pełną odpowiedzialność za wyniki swej pracy. Procesowi kontroli można nadać wartości

motywacyjne przez stworzenie organizacji sprzyjającej kontaktom między pracownikami, aby powstałe problemy rozwiązywać wspólnie, organizowanie pracy w ten sposób, aby można było rozwijać inicjatywę i podejmować decyzje nawet na szeregowym stanowisku, dokonywanie regularnej i bezpośredniej pracy (a nie pracownika) polegającej na zainteresowaniu trudnościami i rezultatami oraz udzielaniu pomocy, obejmowaniu kontrolą tylko czynności zasadniczych wymagających szczególowej uwagi, krytykę popełnianych błędów, która powinna być konstruktywna (należy podkreślić dotychczasowe osiągnięcia pracownika).

Centralną rolę w pojawieniu się efektów mają ludzkie zachowania w procesie pracy, a determinantą tych zachowań są różne uwarunkowania środowiska organizacyjnego oraz kultura przedsiębiorstwa.

Przez kulturę zarządzania i kulturę społeczności lokalnej kształtuje się specyficzna kultura przedsiębiorstwa. Odzwierciedleniem stosowania w praktyce wartości i norm organizacyjnych, których nośnikiem jest kultura przedsiębiorstwa, jest wytworzony w przedsiębiorstwie klimat organizacyjny.

Klimat organizacyjny przedsiębiorstwa jest to typowa szczególna dla danego przedsiębiorstwa jakość efektywna nazywana też atmosferą pracy. Kształtuje ją głównie dominujący typ motywacyjny naczelnej kadry kierowniczej oraz postawy i zachowania kierowników.

Klimat organizacyjny odzwierciedla się w praktyce, w stylach kierownika, komunikacji i stosunkach międzyludzkich.

Atmosfera pracy, jaką pracownik zastaje w przedsiębiorstwie, modeluje jego postępowanie i zachowania. Klimat organizacyjny stanowi więc formę nabywania kompetencji umożliwiającej pracownikom przedsiębiorstwa interpretowanie zadań organizacyjnych i nadawanie sensu swoim interakcjom z innymi pracownikami.

Właściwości klimatu organizacyjnego mają wpływ na postrzeganie sytuacji, podejmowanie decyzji i wykonanie zadań, stają się katalizatorem motywacji i tym samym determinują efektywność zewnętrzną i wewnętrzną przedsiębiorstwa.

Należy zatem zadać sobie pytanie: w jaki sposób i na ile splot procesów zmian, przez które przeszły – i przechodzą – polskie kopalnie, zaznacza się w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Interesujące jest zwłaszcza, jak wymienione procesy „przekształcają się” na sumę doznań i doświadczeń pracowników.

Wprowadzenie zmian jest warunkiem rozwoju każdej firmy i sposobem na poprawę istniejącego stanu rzeczy w organizacji i jej otoczeniu, dlatego powinno być akceptowane i

popierane przez pracowników. Zmiany w aspekcie tematu pracy umożliwiają pracownikom osiągnięcie sukcesów, wiążą się jednak ze wzmożonym wysiłkiem, koniecznością zdobycia nowych umiejętności i kwalifikacji, mogą stanowić źródło negatywnych skutków: niepewności co do wysokości płac i przydatności dotychczasowych kwalifikacji, utrzymania zajmowanego stanowiska, obaw zakłóceń, uciążliwości, przykrości, kosztów itp. Opory mogą wynikać nie tylko z faktu wprowadzania zmian, ale także z warunków, w jakich są wprowadzane i ze sposobu ich wprowadzania. Zmiany należy przygotować tak, aby były zrozumiałe dla pracowników i zaakceptowane. Przy wprowadzaniu zmian należy kierować się następującymi regułami:

- 1) Upowszechnić opinię o niezbędności zmian w przedsiębiorstwie.
- 2) Stworzyć i rozpropagować wizję przyszłego rozwoju firmy, określić przyszłe cele.
- 3) Określić zakres działania przedsiębiorstwa.
- 4) Ukazać realne korzyści wynikające z projektowanej zmiany.
- 5) Dokładnie przygotować założenia i etapy realizacji zmiany, uwzględniając włączenie pracowników w proces tworzenia projektu.
- 6) Ewentualnie powołać profesjonalne zespoły wewnętrzne lub zatrudnić zewnętrzne, które zajmą się organizacją procesu zmian.
- 7) Włączyć do propagowania zmian pracowników cieszących się autorytetem i zaufaniem.
- 8) Stworzyć dobrą atmosferę pracy.
- 9) Delegować uprawnienia i odpowiedzialność.
- 10) Stworzyć system motywacyjny, zachęcający do wprowadzania zmian.
- 11) Kierownictwo powinno okazywać poparcie dla wprowadzanych zmian.

5. Elementy systemu motywacji i ich znaczenie w ocenie dozoru górniczego

Takiej zmiany i takiego przygotowania wymaga zdaniem autorki stosowany w górnictwie system wynagrodzeń. Z badań prowadzonych przez autorkę wynika, że aktualnie pracownicy preferują płacę zasadniczą (93% badanych) i pewność – stabilizację pracy (53%). Oznacza to jednak, że są przeciwni różnicowaniu płac w zależności od efektów pracy. Restrukturyzacje zatrudnienia, uzasadnione względami ekonomicznymi, podobnie jak ograniczenie do minimum przyjęć do pracy, powodują znaczące zmiany w strukturze zatrudnienia. Dla realizacji zadań produkcyjnych potrzebny jest wzrost mobilności zawodowej pozostałych

pracowników, do czego powinien skłaniać system motywacji, aby produkcja ta generowała przychody wyższe niż koszty jej wytworzenia. Reasumując, w systemie motywacji muszą być zawarte elementy różnicujące wynagrodzenia w zależności od mobilności zawodowej i efektów pracy. To różnicowanie wynika również z zasady 80/20, co w odniesieniu do systemu motywacji oznacza, że 20% załogi pracuje na 80% efektów przedsiębiorstwa górniczego i wynagrodzenia tych 20% załogi muszą być znacznie wyższe niż tych pozostałych. Aby tak się stało, w kreowaniu wynagrodzeń znacznie większy udział powinni mieć bezpośredni przełożeni, mający najlepsze informacje, które osoby należą do tych 20 procent.

LITERATURA

1. Bieniak H.: Metody sprawnego zarządzania. Warszawa 1997.
2. Stewart D. M.: Praktyka kierowania. Praca zbiorowa.
3. Machulik J.: Motywacyjny system wynagrodzeń drogą zwiększania efektywności. Sympozjum naukowe, Ustroń 1996.
4. Przybyła H.: Strategia motywacji jako element strategii działania przedsiębiorstwa. Sympozjum naukowe, Ustroń 1996.
5. Sęk T.: Systemy motywacyjne a rozwój przedsiębiorstwa. Sympozjum naukowe, Ustroń 1996.
6. Sekuła Z.: Motywacyjne kształtowanie płac. Cz.I i II, Wydawnictwo Bydgoszcz 1997.
7. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Humanizacja Pracy.Cz.1-2 1999.
8. Karbownik A., Pawełczyk E., Madejski A.: Realizacja rządowego programu reformy górnictwa węgla kamiennego w 1998 roku. Wiadomości Górnicze 6/99.
9. Smoleński S.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Bydgoszcz 1997.
10. Koziół L.: Strategiczne aspekty budowy systemu wynagrodzenia. Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Kraków 1999.
11. Przybyła H., Zylka E.: Wybrane elementy strategii motywacji. Konferencja naukowa Kazimierz Dolny 2000.
12. Penc J.: Motywowanie w zarządzaniu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

Recenzent: prof. dr hab. inż. Roman Magda

Abstract

In the paper it has been presented the elements of motivation system that should be implemented to the management means in order to gain efficient and effective way of activities in modern enterprise. So, presented systems should be adjusted to firm strategy, its culture, accepted values and first of all to the employees. In the paper there are presented material and immaterial motivation elements.

These immaterial elements depend on the superior, his leaderships, management culture and the way of his communication with subordinates.

To the material elements belong basic wages as a fixed element and bonuses and remunerations as a variable element. Employees have different motivations, abilities, personal features and different life and work expectations, so they evaluate in different way obtained remunerations. In order to maintain motivational character of remunerations they should be adapted to the employees and evaluated by them as fair.

From researches, it has concluded that 93% questioned employees prefer basic wages while 53% prefer bonuses and remunerations and also work security and stability. It means that Polish miners are opposite to the earning differentiation according to the work effects.

The employment restructure program limits to the minimum number of engagements and causes essential changes in the employment structure.

The growth of professional mobility of the remained employees is needed to realization their professional tasks and this should be enabled by motivation system.