

Dorota WANDZICH, Barbara WALKIEWICZ, Grażyna PŁAZA

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

ROLA CZYNNIKÓW MOTYWUJĄCYCH W GRUPIE ZAWODOWEJ GÓRNIKÓW

Streszczenie. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest wiele pozycji odnoszących się do tematu motywacji. Brak jednak obszernego opracowania na temat jednego z jej kluczowych elementów, mianowicie motywacji do bezpiecznego trybu pracy. Ten wątek stał się przedmiotem artykułu. Rezultaty analizy teoretycznej literatury przedmiotu zostały wsparte badaniami własnymi w zakresie podjętej tematyki motywacji do bezpiecznego trybu pracy. Badania przeprowadzone zostały w Kopalni Węgla Kamiennego na terenie Śląska i miały na celu ukazanie obrazu motywacji oraz wskazanie głównych narzędzi motywujących górników do przestrzegania zasad bezpiecznej pracy.

Słowa kluczowe: motywacja, czynniki motywujące, bezpieczeństwo i higiena pracy.

WORKERS MOTIVATING FACTORS ON THE EXAMPLE OF MINERS

Summary. The literature on the subject of human resource management covers a lot of items related to the topic of motivation. However, no comprehensive study on one of its key elements, namely motivation for safe operation has been made. This topic was the subject of the article. The results of theoretical literature analyze were supported by author's own research in the field of the safe operation motivation. Tests were conducted in the Coalmine "X" and had to show the factors which influence the motivation and an indicate the main tools to motivate miners to comply with safety rules.

Keywords: motivation, motivating factors, health and safety.

1. Rola systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie

Motywowanie odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania. Polega ono na skłanianiu pracowników za pomocą różnych narzędzi, by chętnie i dobrze wykonywali powierzone

zadanie. Istotne jest zarówno motywowanie w kierunku osiągnięcia zakładanych celów, jak i przyjmowania przez pracowników postaw i zachowań oczekiwanych oraz preferowanych przez menadżera¹.

Motywowanie to funkcja personalna i jako taka zajmuje się zarządzaniem potencjałem społecznym organizacji. Ogólny kierunek tej działalności określa się, jako politykę personalną lub politykę kadrową. Pod pojęciem „polityka personalna” rozumieć należy tę sferę zarządzania, która polega na świadomym formułowaniu potencjału społecznego organizacji. Zarządzanie przedsiębiorstwem polega na wykorzystaniu wszystkich zasobów, którymi ono dysponuje dla osiągnięcia założonych celów. Za jeden z najważniejszych zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej, uważa się pracowników.

Pierwszym krokiem w procesie motywowania pracowników jest rozpoznanie ich systemu wartości, zdeterminowanego przez hierarchię potrzeb. Już na początku tego procesu pojawiają się trudności w identyfikacji hierarchii potrzeb podwładnych.

W związku z powyższym nieskuteczność motywowania do pracy może wynikać z nieznamości potrzeb pracowników lub z nadawania nadmiernej rangi tym potrzebom i środkom ich zaspokojenia, które pracownicy oceniają, jako drugorzędne. Warto dodać, że potrzeby pracowników często zmieniają się, wiedza o nich musi być ciągle aktualizowana².

Następnym elementem systemu motywacyjnego są cechy stanowiska pracy i zadań z nim związanych. Obejmują one zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje, różnorodność przydzielonych zadań, atrakcyjność wykonywanej pracy itp. Praca taka, niejako z natury, sprawia zadowolenie większości osób o wyższych kwalifikacjach i aspiracjach zawodowych, dla nich na pewno będzie bardziej motywująca.

Jeszcze inny zbiór czynników motywuje do pracy, a mianowicie cechy sytuacji roboczej, która obejmuje: system wynagrodzeń, politykę socjalną, system oceniania pracowników, kulturę organizacji, a także bezpośrednie środowisko pracy (przełożeni i koledzy).

Najistotniejszą rolę w systemie motywacyjnym odgrywa system płac. Płace nie są celem samym w sobie, ale służą do realizacji podstawowych potrzeb i wartości. To właśnie przesądza o ich ogromnym znaczeniu, choć różnym dla różnych grup zatrudnionych. Jednostki o szczególnie rozwiniętych potrzebach społecznych i samorealizacji nie przypisują pieniądзом szczególnego znaczenia. Pieniądże są dla nich wyłącznie instrumentem służącym do zaspokojenia podstawowych potrzeb³.

Znaczenie pieniędzy zależy ponadto od wysokości dochodów. Dla osób o niskich dochodach pieniądze mają duże znaczenie, gdyż pozwalają im zaspokoić potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Począwszy jednak od pewnej wysokości dochodów, pieniądze nabierają znaczenia

¹ Wachowiak P.: Profesjonalny menadżer umiejętności pełnienia ról kierowniczych, Difin, Warszawa 2002, s. 113.

² Koziół L.: Motywacja do pracy, PWN, Warszawa 2002, s. 63.

³ Nogalski B., Wójcik-Karpacz A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] Sposoby motywowania pracowników, nr 5/2003, s. 34.

tylko wtedy, gdy mogą być zaspokojone potrzeby wyższego rzędu (poważanie, samorealizacja, autonomia). Jeśli potrzeby wyższego rzędu mogą być zaspokojone równie dobrze albo lepiej przez inne substraty niż pieniądze (np. prestiż związany z tytułem czy stanowiskiem), to wówczas te ostatnie tracą na znaczeniu.

Ponadto, w systemie motywacyjnym mieszczą się też, obok płac i nagród, inne zachęty finansowe, takie jak: możliwość zakupu akcji przedsiębiorstwa, udział firmy w kosztach kształcenia pracownika, udzielanie mu pożyczek. Pracownicy, którzy traktują swoje wynagrodzenie, jako sprawiedliwe i dające zadowolenie, reagują także na takie zachęty pozafinansowe, jak: dodatkowe urlopy, wczasy pracownicze, korzystanie z obiektów rekreacyjnych w miejscu pracy, dowóz z i do pracy zorganizowany przez firmę, posiłki regeneracyjne, fundusz mieszkaniowy, a więc motywuje ich szeroki wachlarz świadczeń socjalnych oferowanych dzięki odpowiednio prowadzonej polityce socjalnej. Sama polityka socjalna ma niewielki wpływ na indywidualną efektywność jednostki, jednakże zachęca pracowników do pozostania w organizacji i oddziałuje na możliwość zwerbowania nowych pracowników do firmy⁴.

Motywacyjna funkcja wynagrodzeń odgrywa w przedsiębiorstwie ważną rolę z punktu widzenia sprawności jego funkcjonowania i ściśle się wiąże z funkcją dochodową. Jej zadaniem jest wykorzystanie funkcji dochodowej w taki sposób, by pobudzać pracowników do lepszej, wydajniejszej pracy, do ich własnego rozwoju, wzrostu kwalifikacji czy twórczej inicjatywy. Zadania te są spełnione wtedy, gdy ich poziom i wzrost powiązane są z rezultatami pracy pracowników i efektami działalności całego przedsiębiorstwa⁵.

Wynagrodzenie uważane jest w literaturze przedmiotu za motywowanie ekonomiczne do realizacji celów przedsiębiorstwa⁶.

2. Czynniki motywujące grupę zawodową górników – badania ankietowe

2.1. Przedmiot badań

Przedmiotem badań w prezentowanym artykule jest szeroko rozumiana motywacja do bezpiecznego trybu pracy, obejmująca zarówno elementy związane z materialnym wynagradzaniem pracowników, jak i pozapłacowymi środkami zachęty oraz zadowoleniem z wykonywanej pracy.

Celem poznawczym prezentowanych badań jest zdobycie wieloaspektowej wiedzy na temat motywacji do bezpiecznego trybu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem jej

⁴ Kozioł L.: op.cit., s. 64.

⁵ Jaremczuk K., Posłuszny J. (red.): Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa, Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Zarządzania w Przemyślu, nr 10, Przemyśl 2002, s. 627.

⁶ Marka S.: Elementy nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 225.

uwarunkowań. Celem praktycznym jest opracowanie wskazań i wniosków dla pracodawców, by potrafili odpowiednio dostosować środki motywacyjne do potrzeb swoich pracowników, głównie po to, by poprawić bezpieczeństwo pracy w Kopalniach Węgla Kamiennego.

Na ogół przyjmuje się, że „problem badawczy to tyle, co pewne pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie”⁷.

Kierując się zasadami dotyczącymi ustalonego toku postępowania badawczego, w niniejszym artykule problem główny określono pytaniem:

Jak przedstawia się obraz systemu motywowania pracowników do bezpiecznego trybu pracy w Kopalni Węgla Kamiennego „X”?

Problemy szczegółowe przybrały następujące brzmienie:

1. Jakie środki motywujące stosowane są w Kopalni „X”?
2. Czy i w jakim stopniu do bezpiecznego trybu pracy motywują górników środki finansowe?
3. Czy i w jakim stopniu do bezpiecznego trybu pracy motywują górników środki pozafinansowe?
4. Jakie postawy względem bezpiecznego trybu pracy mają górnicy zatrudnieni w KWK „X”?
5. Jak przedstawia się obraz motywacji wewnętrznej górników do bezpiecznego trybu pracy?
6. W jaki sposób można poprawić bezpieczeństwo w pracy górników zatrudnionych w KWK „X”?

Technika ankiety skategoryzowanej, przedstawiona w niniejszym artykule polega na opracowaniu ankiety zawierającej konkretne pytania. Została ona zaopatrzona w tak zwaną kafeterię, czyli zestaw wielu możliwych odpowiedzi. W badaniach zastosowano nie tylko kafeterię zamkniętą, polegająca na stosowaniu ograniczonego zestawu możliwych odpowiedzi, poza które odpowiadający respondent nie może wyjść. Została również użyta kafeteria półotwarta, czyli zestaw takich możliwych do wyboru odpowiedzi, które zawierały jeden punkt oznaczony słowem „inne”. Pozwolił on przedstawić swoją własną interpretację odpowiedzi, jeśli nie mieściła się ona w żadnym zaprezentowanym sformułowaniu.

2.2. Struktura badanej grupy

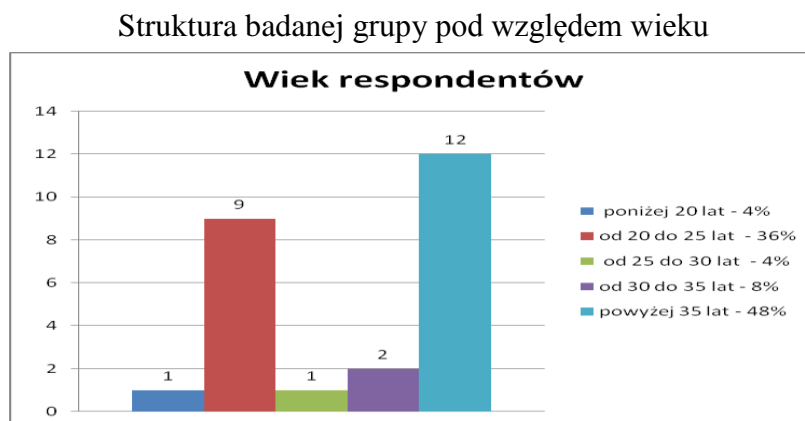
Badania własne metodą sondażu diagnostycznego przeprowadzono przy użyciu kwestionariusza ankiety na grupie 25 pracowników kopalni węgla kamiennego. Głównym założeniem przeprowadzonych badań była ocena systemu motywacyjnego do bezpiecznego trybu pracy. W związku z tym, do badań ankietowych wybrano grupę osób najbardziej

⁷ Nowak S. (red.): Metody badań socjologicznych, Warszawa 1985, s. 214.

narażonych na warunki szkodliwe, tj. górników pracujących pod ziemią. 100% badanej grupy stanowili mężczyźni.

Strukturę grupy pod względem wieku przedstawia wykres 1.

Wykres 1



Źródło: opracowanie: Barbara Walkiewicz.

Dane zilustrowane na wykresie 1 pokazują, że 48% ankietowanych górników było w wieku powyżej 35 lat. Drugą pod względem liczebności grupę stanowili górnicy w wieku 20–25 lat (36%).

W badanej grupie dominowały osoby z wykształceniem zawodowym (56%) i średnim (36%). Wyniki odpowiedzi na pytanie o wykształcenie ankietowanych górników prezentuje wykres 2.

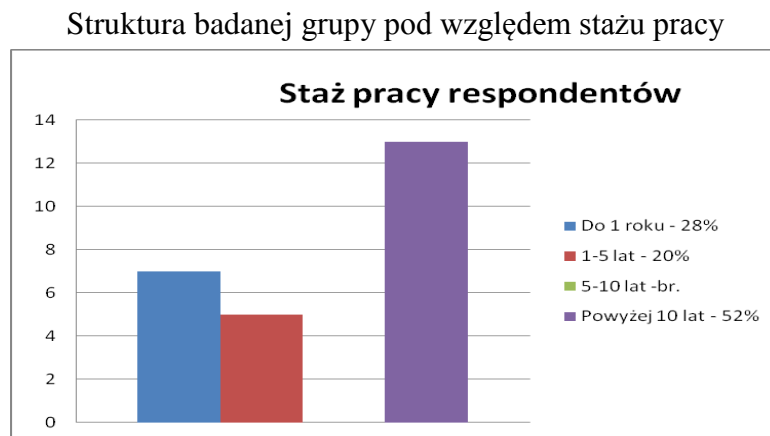
Wykres 2



Źródło: opracowanie: Barbara Walkiewicz.

Biorąc pod uwagę staż pracy w kopalni zauważono, że ankietowani górnicy są osobami doświadczonymi, obeznanymi z trudnymi warunkami pracy. Ponad połowa respondentów zatrudniona jest w kopalni od ponad 10 lat. Wyniki dotyczące stażu pracy respondentów graficznie prezentuje wykres 3.

Wykres 3



Źródło: opracowanie: Barbara Walkiewicz.

Dane zaprezentowane na wykresie 3 pokazują, że 52% respondentów zatrudniona jest w kopalni dłużej niż 10 lat. Pozwala to sądzić, że osoby te, obeznane z pracą w trudnych, a wręcz niebezpiecznych dla życia warunkach, mają wysoką motywację wewnętrzną do pracy w bezpiecznym trybie. Pozostałe osoby pracują w kopalni bardzo krótko (do 1 roku) 28% lub krótko (1–5 lat) 20%. Te osoby, jak można przypuszczać, motywowane do bezpiecznego trybu pracy są przez starszych kolegów bądź szkoleniowców BHP, a także przez płacę.

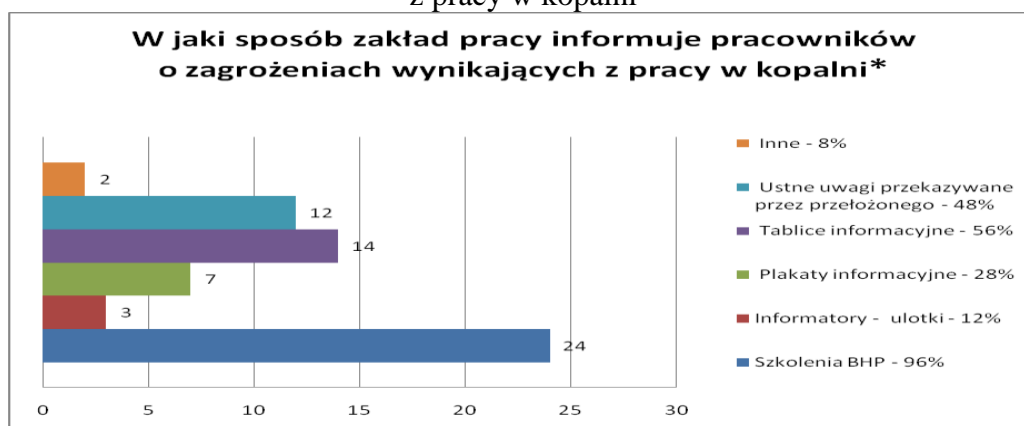
W celu zbadania, jakie rzeczywiste środki motywują pracowników do bezpiecznego trybu pracy w kopalni węgla kamiennego zadano respondentom 11 pytań. Analiza i interpretacja odpowiedzi stanowi przedmiot kolejnego paragrafu.

2.3. Analiza i interpretacja badań ankietowych

Dążąc do realizacji celu niniejszego artykułu, a zatem do odpowiedzi na pytanie o to, jak przedstawia się obraz motywowania pracowników do bezpiecznego trybu pracy w wybranej kopalni węgla kamiennego na terenie Śląska, zapytano respondentów czy są świadomi zagrożenia, jakie niesie ze sobą wykonywana przez nich praca. Jak się okazało wszyscy badani górnicy zaznaczyli odpowiedź twierdzącą, co pozwala wnioskować, że mają świadomość niebezpieczeństwa. Respondentów zapytano także, w jaki sposób zakład pracy informuje swych pracowników o zagrożeniach wynikających z pracy w kopalni. Wyniki prezentuje wykres 4.

Wykres 4

Sposoby informowania pracowników o zagrożeniach wynikających z pracy w kopalni



Źródło: opracowanie: Barbara Walkiewicz (*Dane nie sumują się, do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi).

Dane zilustrowane na wykresie 4 pokazują, że dla niemal wszystkich ankietowanych górników (96%) podstawowym źródłem informacji o zagrożeniach płynących z pracy w kopalni są szkolenia BHP. To właśnie na nich pracownicy są w sposób szczegółowy zaznajamiani nie tylko z rodzajami niebezpieczeństw, ale i z procedurami postępowania na wypadek wystąpienia któregoś z nich.

Nieco więcej niż połowa ankietowanych – 56% ogółu – zadeklarowała, że o zagrożeniach płynących z pracy w kopalni dowiaduje się z tablic informacyjnych, umieszczanych w różnych miejscach w zakładzie pracy. Trzecim, pod względem liczebności osób wskazaniem były „ustne uwagi przekazywane przez przełożonego”.

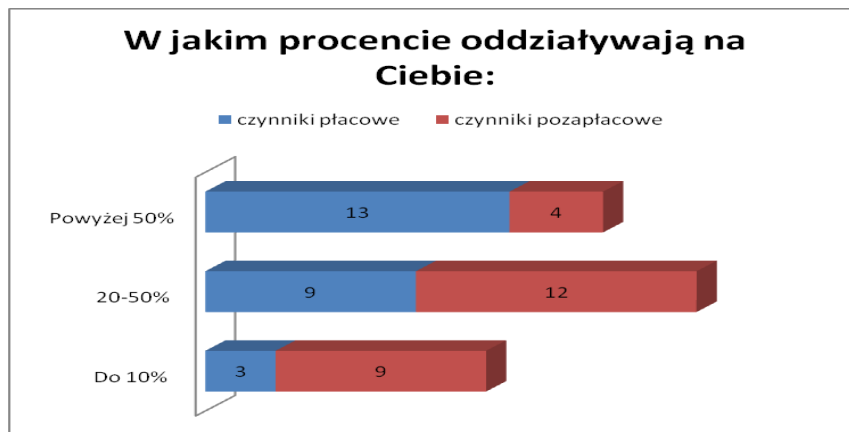
Podsumowując wyniki odpowiedzi na powyższe pytanie należy stwierdzić, że podstawowym źródłem informacji o zagrożeniach płynących z pracy w kopalni są szkolenia BHP. Wartość tego źródła wynika przede wszystkim z tego, że szkolenia BHP są obowiązkowe dla wszystkich pracowników, stąd stwarzają możliwość dotarcia do każdego górnika z informacją o niebezpieczeństwach. Niemniej jednak nie można pomijać także innych możliwości dotarcia do górników z informacją o niebezpieczeństwach związanych z pracą pod ziemią, takich jak rozklejanie ogłoszeń na tablicach informacyjnych, rozdawanie ulotek, rozmowy przełożonych z górnikiem.

Badając system motywacyjny stosowany w wybranej kopalni zadano respondentom pytanie o to, które, ich zdaniem, narzędzia motywacyjne są skuteczniejsze – płacowe czy pozapłacowe? Jak się okazało 100% badanych wskazało na motyvatory związane z wynagrodzeniem (płacowe). W związku z tym ankietowanych zapytano o to, w jakim stopniu (%)

oddziałują na nich środki płacowe. Dane zestawione zostały z odpowiedziami na analogiczne pytanie dotyczące środków pozapłacowych. Wyniki ilustruje wykres 5.

Wykres 5

Stopień oddziaływania środków płacowych na pracowników kopalni



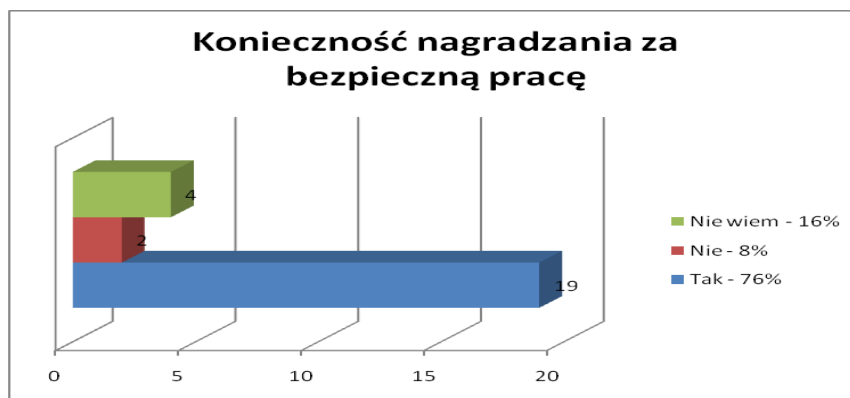
Źródło: Opracowanie: Barbara Walkiewicz

Ponad połowa respondentów (52%) zadeklarowała, że pieniądze oddziałują na nich w więcej niż 50%. Analogicznie w pytaniu o środki pozapłacowe odpowiedź ponad 50% zaznaczyło jedynie 16%. Jak pokazuje wykres 5 środki pozapłacowe oddziałują w mniej niż 10% aż na 9 górników (36%). Analogicznie środki płacowe oddziałują w mniej niż 10% jedynie na 3 górników (12%).

Można zatem przypuszczać, że zastosowanie środków płacowych wpłynie pozytywnie na motywację do bezpiecznego trybu pracy. Aby zweryfikować tę hipotezę zapytano ankietowanych górników wprost, czy uważają, że nagradzanie za bezpieczną pracę jest konieczne, a jeśli tak, to czy chcieliby, aby w ich zakładzie istniały premie płacowe za przestrzeganie zasad odnośnie bezpiecznego trybu pracy? Wyniki zostały graficznie przedstawione na wykresach 6 i 7.

Wykres 6

Konieczność nagradzania za bezpieczną pracę w opinii respondentów

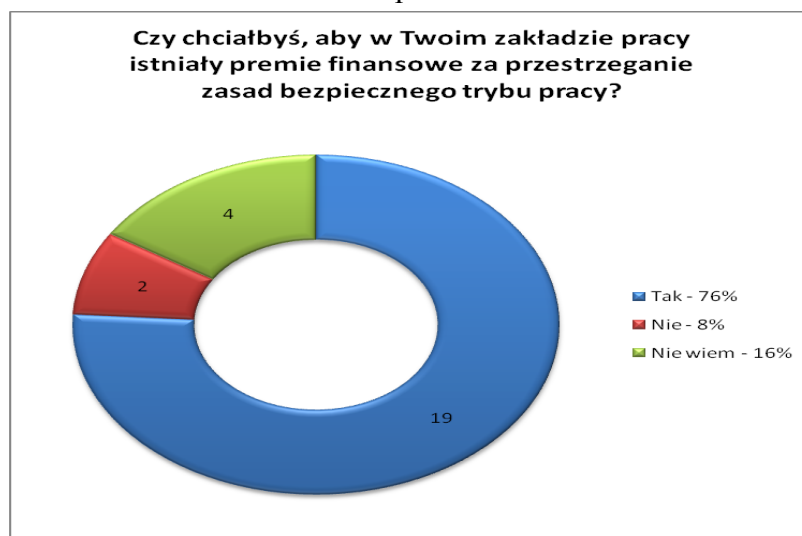


Źródło: opracowanie: Barbara Walkiewicz.

Wykres 6, stanowiący graficzną ilustrację odpowiedzi na pytanie o konieczność nagradzania za bezpieczną pracę pokazuje, że respondenci w zdecydowanej większości uznali, że nagradzanie za bezpieczną pracę jest niezbędne. Takiej odpowiedzi udzieliło aż 19 górników, to jest 76% ogółu.

Wykres 7

Postawa górników względem premii za przestrzeganie zasad bezpieczeństwa



Źródło: opracowanie: Barbara Walkiewicz.

Dane zilustrowane na wykresie 7 pokazują, że respondenci w zdecydowanej większości opowiedzieli się za zastosowaniem premii finansowej za przestrzeganie zasad bezpiecznego trybu pracy. Aż 76% badanych górników zaznaczyło odpowiedź „tak”, zaś tylko 8% – „nie”. Wyniki odpowiedzi na powyższe pytanie potwierdzają zatem tezę, zgodnie z którą zastosowanie środków płacowych wpłynie pozytywnie na motywację do bezpiecznego trybu pracy. Niestety w KWK „X” nie używa się płacowych środków finansowych w motywacji do bezpiecznego trybu pracy, choć, jak wskazało 96% pytanym górników, zastosowanie premii finansowych miałyby duży wpływ na zachowanie środków bezpieczeństwa w pracy.

Bibliografia

1. Jaremczuk K., Posłuszny J. (red.): Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa. Zeszyty naukowe Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemyśle, Przemyśl 2002.
2. Koziół L.: Motywacja do pracy. PWN, Warszawa 2002.
1. Marka S.: Elementy nauki o przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
2. Nogalski B., Wójcik-Karpacz A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] Sposoby motywowania pracowników, nr 5/2003.
3. Nowak S. (red.): Metody badań socjologicznych. Warszawa 1985.
7. Wachowiak P.: Profesjonalny menadżer umiejętności pełnienia ról kierowniczych. Difin Warszawa 2002.

Abstract

The article shows – on the base of author's own research and theoretical literature analyzes – a problem of motivation for safe operation and indicate the main tools to motivate miners to comply with safety rules.