

## **PROBLEM MOTYWACJI POZAPŁACOWEJ PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH W ODLEWNI**

### **PROBLEM NON PAY MOTIVATION OF PRODUCTION WORKERS IN FOUNDRY**

Jacek SITKO  
Politechnika Śląska

**Streszczenie:** Praca w zakładzie odlewniczym wiąże się z szeregiem niebezpieczeństw wystąpienia urazów i chorób zawodowych. Specyfika produkcji odlewów, wymaga od pracowników dużego zaangażowania, fachowości oraz doświadczenia. W tej sytuacji poza infrastrukturą techniczną i zapleczem organizacyjnym bardzo ważna jest odpowiednia motywacja do wypełniania codziennych zadań związanych z przygotowaniem i realizacją poszczególnych zabiegów produkcyjnych. W artykule przedstawiono wybrane czynniki, mające wpływ na zaangażowanie pracowników produkcyjnych w zakładzie. Różnorodne systemy i czynniki motywacji mają za zadanie m.in. zwiększyć efektywność stosowanej technologii z jednoczesnym zachowaniem zasad bezpieczeństwa.

**Słowa kluczowe:** człowiek, praca, motywacja, odlewnia

#### **1. Wprowadzenie**

Odlewnictwo stanowi dziedzinę techniki, wiedzy, a także sztuki tak starą, jak nasza cywilizacja, na której rozwój miało istotny wpływ. Jest ono jedną z najbardziej znaczących metod wytwarzania, niegdyś stosowaną głównie do wyrobu broni, elementów konstrukcyjnych i dzieł sztuki, obecnie zaś przede wszystkim złożonych wyrobów metalowych dla większości gałęzi przemysłu.

Skomplikowane procesy produkcyjne, sprawiają, że odlewnictwo cechuje się bardzo wysoką ilością urazów. W środowisku pracy występuje wyjątkowo duża grupa szkodliwych czynników. Możemy do nich zaliczyć przemieszczające się materiały i wyroby, wysokie temperatury i hałas, wibracje, promieniowanie i pola elektromagnetyczne, gazy i pyły przemysłowe, których źródłem są zarówno procesy prowadzone na własnym stanowisku, jak i na sąsiednich stanowiskach pracy. Poważne zagrożenia stwarzają materiały ze znaczną zawartością węgla, w tym nawęglacze, reduktory, powłoki ochronne na formy, zasyпки smarujące, spoiwa do mas. Pod wpływem kontaktu z ciekłym metalem o temperaturze rzędu 1350°C zachodzą procesy pirolizy, w wyniku czego do otoczenia wydzielają się związki organiczne, jak węglowodory alifatyczne, aromatyczne i wielopierścieniowe węglowodory aromatyczne (WWA), a ponadto organiczne związki tlenu, siarki i azotu.

Przy odlewaniu kokilowym czynności szczególnie uciążliwe to: wyciąganie rdzeni, otwieranie połówek kokil oraz usuwanie odlewu z formy. W wyniku działania sił związanych ze skurczem wykonanie tych prac wymaga użycia znacznych sił, co stwarza dla pracownika zagrożenie nadmiernym obciążeniem fizycznym.

Pracownicy narażeni są na urazy m. in. przez:

- zetknięcie z będącymi w ruchu ostrymi narzędziami (skaleczeniami, amputacje urazowe itp.),
- uderzenie przez narzędzia oraz przez przemieszczające się odlewy (np. urazy kończyn),
- odpryski metalu i wióry (urazy oczu),

- zetknięcie z przedmiotami i materiałami o podwyższonej temperaturze, jak: gorące odlewy, części robocze narzędzi, rozgrzane odpryski metalu i wióry itp.

Powyższe problemy mogą istotnie wpływać na spadek zaangażowania pracowników w działania produkcyjne.

Ważne jest w związku z tym stosowanie m. in. odpowiednich środków motywujących.

Przedstawione i poruszone w artykule koncepcje, nie są bezpośrednio związane z zabiegami produkcyjnymi w odlewni ale stanowią istotny czynnik w całościowym procesie produkcyjnym. Wpływ motywacji pracowników jest niezwykle istotną sprawą mogącą poważnie wspomóc ogólną działalność odlewni, natomiast z drugiej strony ich zaniechanie może poważnie jej zaszkodzić.

## 2. Pozapłacowe czynniki motywujące

Wśród metod motywacji pracowników możemy wyróżnić metody płacowe, jak np. premie roczne, premie kwartalne, premie uznaniowe, nagrody materialne, podwyżka płacy zasadniczej oraz motywacje pozapłacowe np. uznanie przełożonego, awans, pochwała na zebraniu, elastyczny czas pracy, dodatkowy urlop, uznanie wśród pracowników.

W artykule skupiono się na pozapłacowych metodach motywacji pracowników.

W przemyśle ciężkim zakres stosowania motywatorów pozapłacowych rozwijał się wraz z rozwojem zakładów przemysłowych [1].

Jednym z warunków skutecznego motywowania jest jego dostosowanie do zmieniających się uwarunkowań i oczekiwań pracowników oraz podążanie za zmianami w tym zakresie. W motywowaniu nie chodzi wyłącznie o przeznaczenie na ten cel bardzo dużych środków pieniężnych, ale o atrakcyjne ich wykorzystanie, by pobudzić pracowników. Istnieje przekonanie, że niewielka podwyżka wynagrodzeń, w granicach 2%, może być odebrana przez pracowników jako nieadekwatna do ich zaangażowania i wywołać nawet niezadowolenie. Natomiast te same środki wydane w innej formie, bardziej oczekiwanej przez pracowników, mogą wywołać zadowolenie [3, 6].

Zdaniem większości pracodawców, polskie firmy nie mogą obecnie zapewnić płac na poziomie bogatszych krajów UE, ale mogą stworzyć podobną jak w tych krajach przyjazną atmosferę przez wykorzystywanie różnych środków motywacyjnych.

Do istotnych powodów, dla których lepiej przyznać świadczenia, niż podwyższyć pensje, można zaliczyć fakt, że [2]:

1. Spektakularne świadczenia powodują pozytywny efekt marketingowy dla przedsiębiorstwa.
2. Koszty świadczeń pracowniczych, które zakład ponosi, są niższe, niż gdyby pracownik miał kupować je sam, a to ze względu na większą ilość towarów bądź systematyczność usługi.

Spośród materialnych motywatorów pozapłacowych, wyróżniono takie, których zadaniem jest związanie pracowników z przedsiębiorstwem, zapewnienie ich lojalności. Do tej grupy zaliczono:

- akcje;
- udziały;
- ubezpieczenia pracownicze,
- programy emerytalne w kilku wybranych funduszach emerytalnych w zależności od wyboru pracowników,
- preferencyjne kredyty pracownicze;

Istotne znaczenie, w grupie motywatorów pozapłacowych materialnych stosowanych w praktyce, mają motywatory związane z dbałością o kondycję i zdrowie pracowników.

Należą do nich:

- wyjazdy weekendowe,
- przyjęcia okazjonalne,
- karnety wstępu na korty tenisowe, kręgielnię, siłownię, basen [5].

### 3. Czynniki motywacyjne a praca

Jako podstawowe przyczyny niskiej sprawności odlewni wymienia się wadliwą organizację pracy oraz niedostateczne umotywowanie pracowników w kierunku pożądanym dla organizacji. Oba te problemy łączą się ściśle ze sobą. Na te problemy, które w istocie rzeczy związane są z czynnikiem ludzkim, nakłada się trzeci, jakim jest infrastruktura techniczna (maszyny, urządzenia, itp.). W sensie technicznym jest ona coraz doskonalsza ze względu na nieustanny postęp techniczny, który dzieli się na technologiczny i organizacyjny [7].

Jako optymalne rozwiązanie można rozpatrzyć skoncentrowanie wszystkich działań i procesów logistycznych. Umożliwia to integrację kierowania przepływem materiałów i produktów oraz ujednoczenie działań technologicznych [9].

Nieodpowiednie warunki pracy w odlewni oraz źle dobrana i zorganizowana infrastruktura może wywoływać m. in. problemy z adaptacją pracowników.

Podmiotowość człowieka wyraża się w dwojaki sposób. Przez świadomość własnych motywacji, związanych z pracą zawodową oraz świadomość własnych możliwości, osiągania postawionych celów i przyjętych zadań, czyli poczucie realizacji w pracy [4]. Sfera owych świadomych motywacji wiąże się w określony sposób z pozostałymi elementami sytuacji pracy, a mianowicie z cechami czynności i wyników, z ich ubocznymi skutkami oraz warunkami, w jakich są wykonywane.

Możemy wyróżnić kilka grup dążeń pracownika, których zaspokojenie jest istotnym czynnikiem motywującym do pracy [5]:

1. Dążenie do sukcesu (motywacja osiągnięć) i unikanie niepowodzeń. Motywacja osiągnięć staje się szczególnie silna, gdy wynik pracy jest bezpośrednio widoczny dla pracownika, a jego związek z włożonym wysiłkiem wyraźny, np. właściwie wykonany odlew, bez pęknięć.
2. Chęć uzyskania korzyści materialnych w celu zapewnienia bytu własnego i rodziny oraz uniknięcia materialnych strat. Jest to jeden z najsilniej działających motywów w sytuacji pracy zinstytucjonalizowanej, przedmiot umowy formalnej między pracownikiem i zakładem pracy, wyrażający się w uzyskiwaniu wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń materialnych.
3. Bezpieczeństwo – pracownikom produkcyjnym odlewni, wykonującym zabiegi formowania, zalewania czy oczyszczania odlewów zależy na poczuciu, iż w ich otoczeniu nie ma zasadniczych zagrożeń życia czy zdrowia, unikają lęku przed ujemnymi jej konsekwencjami.
4. Chęć utrzymywania dobrych stosunków z innymi, dążenie do tego, co ludzie nazywają dobrym klimatem lub przyjemną atmosferą w pracy. To, jak człowiek pracuje i jak postępuje z innymi ludźmi, kształtuje opinię o nim, wyznacza jego pozycję w zespole lub zakładzie, a nawet w szerszej rozumianym środowisku zawodowym.
5. Motyw komfortu pracy i unikania warunków dyskomfortowych. Warunki komfortowe to takie, w których człowiek pracując czuje się subiektywnie

dobrze, a warunki dyskomfortowe to takie, które utrudniają pracę i wymagają dodatkowego wysiłku, wywołują wewnętrzny sprzeciw.

Sytuację pracy tworzy zatem z jednej strony to, co składa się na możliwości człowieka, (jego kompetencje, kwalifikacje, zdolności i uzdolnienia, siła fizyczna, zdrowie itp.) z drugiej zaś to, w jaki sposób spostrzega on rozbieżności między tym, co jest i co może być, między tym, co może być i tym, co być powinno [6].

Motywacja w pracy może mieć różnorodny charakter. Po pierwsze, ludzie sami mogą znajdować motywację w szukaniu, znajdowaniu i wykonywaniu pracy zaspokajającej ich potrzeby lub przynajmniej pozwalającej żywić nadzieję, że ich cele zostaną osiągnięte. Po drugie, ludzi motywować można poprzez zarządzanie takimi bodźcami, jak płaca, awans, pochwała itp. Te dwa rodzaje motywacji to:

1. Motywacja wewnętrzna – pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku. Bodźce te to między innymi odpowiedzialność (poczucie, że praca jest ważna, oraz sprawowanie kontroli nad samym sobą), swoboda działania, możliwości wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwania praca oraz możliwość awansu.
2. Motywacja zewnętrzna – są to nagrody, takie jak pochwała lub awans, oraz kary, takie jak działania dyscyplinarne, wstrzymanie płacy czy krytyka.

Można wyodrębnić następujące formy oddziaływania na pracowników:

- Forma informacyjna, jak wyjaśnianie, tłumaczenie, wykładanie, informowanie np. afisze informacyjne, hasła motywujące itp.
- Forma dyrektywna, która polega na stawianiu wymagań w formie nakazów, zakazów, apeli, instrukcji, zarządzeń, wezwań itp. Cechą charakterystyczną tej formy jest wskazywanie człowiekowi programów bądź celów działań i nakłanianie do realizacji tych celów i programów, np.: nakaz noszenia kasków ochronnych, nakaz zachowania odpowiedniej odległości od formy odlewniczej, zakazy przechodzenia pod pracującą suwnicą, rusztowaniem itp.

W pewnym stopniu zakazy i nakazy mogą wydawać się demotywujące, jednak doświadczony pracownik zdaje sobie sprawę z tego, że przyczynia się to do wzrostu bezpieczeństwa a to przekłada się na podniesienie komfortu pracy, ograniczenie wystąpienia sytuacji stresogennych i wzrostu zadowolenia.

Istotnym czynnikiem motywującym w przemyśle ciężkim, może być *oddziaływanie motywujące*, czyli tworzenie warunków, dzięki którym praca zyskuje na atrakcyjności dlatego, że przynosi nowe wartości np. poprawa warunków pracy, zakup i wdrożenie do produkcji nowego sprzętu, montaż nowych pieców indukcyjnych. Zastosowanie nowej metody produkcji odlewów, odlewanie odśrodkowe może stanowić pewną zachętę do podejmowania szkoleń i samodoskonalenia się.

Z drugiej strony znany jest jednak przypadek w jednej ze śląskich odlewni, iż problemy z wdrożeniem nowych urządzeń do produkcji przyczyniły się do ograniczenia motywacji wśród kadry zarządzającej, co bezpośrednio rozszerzyło się na wszystkich pracowników wydziału odlewni.

Problemy z motywacją pracowników może przejawiać się m.in. powstawaniem braków i wad wyrobów. Aby ograniczyć ten problem należy poszerzyć zakres kontroli jakości, co wiąże się z podniesieniem kosztów [8].

## 4. Podsumowanie

Praca w branży odlewniczej wiąże się z szeregiem zagrożeń dla pracowników produkcyjnych. Mogą one powodować trwałe uszczerbek na zdrowiu oraz niekorzystnie wpływać na morale ludzi. W związku z tym bardzo ważne jest, poza

zapewnieniem sprawnego zaplecza technicznego i organizacyjnego, stosowanie licznych metod motywacyjnych, przyczyniających się do zachęcenia pracowników do zaangażowania w realizację zabiegów produkcyjnych.

Można tu wyróżnić motywatory pozapłacowe, jak np. uznanie kierownika, awans, elastyczny czas pracy, dodatkowy urlop. Bardzo istotnym czynnikiem jest poczucie bezpieczeństwa w trakcie prowadzenia działań związanych z produkcją odlewów.

## 5. Literatura

- [1] Biały W.: Logistic systems in cable manufacturing enterprise. *Management Systems in Production Engineering*. No. 3(3), 2011, pp. 22-27.
- [2] Carlsson P.: Kształtowanie wynagrodzenia. *BL Info Polska*. Gdańsk 2008, s. 110-111.
- [3] Chełpa S.: Od alienacji do pracowniczej podmiotowości. [w:] Witkowski S. (red.): *Psychologia sukcesu*. PWN. Warszawa 1994, s. 49.
- [4] Midor K., Szczęśniak B., Zasadzień M.: The methods of studying the satisfaction of production department with traffic maintenance department's work – the outline of research method. *Scientific Journals Maritime University of Szczecin*. No 24 (96), 2010, pp. 48-52.
- [5] Modzelewski W., Grupiński P.: Dobry pakiet wynagrodzeń – mniejsze podatki dla pracowników i firmy. [w:] Borkowska S. (red.): *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPiSS. Warszawa 2000, s. 122-123.
- [6] Ratajczak Z.: O znaczeniu teorii sytuacji dla rozwoju psychologii pracy. [w:] Ratajczak Z. (red.): *Psychologiczne problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy*, Wydawnictwo UŚ. Katowice 1991, s. 15-16.
- [7] Sitko J.: Elements of the efficiency system improvement of foundry. *Archives of foundry engineering*. Polish Academy of Sciences. Vol. 10, 2010.
- [8] Sitko J.: Selected causes of defects in product design and methods of their department in repair production. *Management Systems in Production Engineering*. No. 1(1), 2011, s. 34-38.
- [9] Tomaszuk A.: Motywowanie materialne i niematerialne w świetle przeprowadzonych badań. [w:] Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.): *Zarządzanie organizacjami w teorii i w praktyce*. Diffin. Warszawa 2008, s. 166.