**Jak motywować pracowników w firmie produkcyjnej?**

**Wysoka rotacja pracowników, brak zaangażowania, a coraz częściej nawet brak rąk do pracy – to problemy, z którymi radzić sobie musi wiele firm, a w szczególności przedsiębiorstwa produkcyjne. W związku z tym coraz więcej zakładów dostrzega potrzebę, by przykładać większą wagę do kwestii motywowania załogi.**

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa najlepsza sytuacja to taka, gdy pracownicy, którzy zdobyli już wiedzę i doświadczenie, pozostają w firmie jak najdłużej, wykazując się przy tym odpowiednim zaangażowaniem. W ten sposób można ograniczyć koszty związane z przyuczaniem nowych pracowników, błędami popełnianymi z powodu braku doświadczenia, czy w końcu z przestoj ami wynikającymi z wakatami. Dlatego firmy produkcyjne coraz częściej zastanawiają się jak skutecznie przyciągać nowych pracowników, a potem, co robić, by skłonić ich do pozostania w miejscu pracy.

- Na polskim rynku istnieją zakłady, w których rotacja wynosi mniej niż 2%, a powodem tak dobrych wskaźników nie są wcale rekordowe wynagrodzenia – mówi Tomasz Pachoł, trener w firmie szkoleniowej Effect Group. – Taki wynik nie bierze się jednak znikąd. Najczęściej jest to efekt wieloletniej pracy nad motywacją pracowników, a także realizowania długofalowej misji, zgodnie z którą dobre relacje z załogą stanowią dla przedsiębiorstwa istotną wartość – dodaje.

**Niska rotacja – marzenie wielu firm**

Co ciekawe, niską rotację udaje się często utrzymać w przedsiębiorstwach, które niegdyś były państwowe. W zakładach tych często dbało się o tak prozaiczne atrakcje, jak chociażby wspólne wyjazdy na grzyby. Dzięki temu jednak zachowany był duch współpracy, a pracownicy czuli się związani zarówno ze sobą nawzajem, jak i z zakładem pracy - nie tylko za pośrednictwem taśmy produkcyjnej czy magazynu. Ale również dziś w przedsiębiorstwach z tradycjami nie zapomniano, że pracownik jest czymś więcej niż tylko trybikiem w maszynie. Tam dostrzega się, że pracownik to człowiek – ze swoimi uczuciami i potrzebami.

Niestety, wielu nowszym firmom takie podejście było obce. Czasy, gdy chętnych do pracy było dużo więcej niż wakatów, sprzyjały uprzedmiotowieniu pracowników. W ludziach widziano koszty, a nie inwestycje. Wydawało się, że jednego pracownika można łatwo zastąpić innym, więc po co się starać, po co dbać o ludzi i po co ich motywować? Na efekty takiego podejścia nie trzeba było długo czekać. Gdy rynek pracy się zmienił, pracownicy zaczęli uciekać z przedsiębiorstw, które nie zadbały o odpowiednią kulturę organizacyjną.

- Nie spotkałem jeszcze firmy, która byłaby w stanie powiedzieć, ile kosztuje ją rotacja i brak zaangażowania pracowniczego. Choć tu kwoty mogłyby być ogromne, rzadko bierze się je pod uwagę – mówi Tomasz Pachoł. - Ale za to wielu menedżerów potrafi bezbłędnie wykazać, ile udało im się zaoszczędzić na wynagrodzeniach. Jeśli do tego dołożymy „magię wielkich liczb”, w tym przypadku mnożenie oszczędności na wynagrodzeniach przez ilość miesięcy w roku, to kwoty niejednego mogą pozbawić umiejętności dostrzeżenia w pracowniku drugiego człowieka – zauważa trener.

Firmami produkcyjnymi często zarządzają osoby o wykształceniu technicznym. Każdego dnia operują na liczbach i takie podejście wydaje się im naturalne. Poza wieloma zaletami, taki sposób zarządzania ma również słabości – menedżerom „technicznym” trudniej o empatię, a myślenie o potencjalnych możliwościach pracowników wydaje się trudne do zobrazowania za pomocą Excela.

**Młodych nie da się zastraszyć**

Gdy potencjalni pracownicy walczyli o każde miejsce pracy, głównym motywatorem do pełnej zaangażowania pracy był strach przed utratą zatrudnienia i wynagrodzenia. Dziś jednak poziom bezrobocia jest niski, a profity z programu 500+ zmniejszają motywację do „pracy za wszelką cenę”. Pracownicy mają więc świadomość, że nie muszą zgadzać się na każdą otrzymaną propozycję, łatwiej też im zrezygnować, gdy warunki zatrudnienia nie spełniają ich oczekiwań.

Warto także zauważyć różnice pomiędzy pracownikami w wieku 40+, którzy już dawno wyrobili w sobie poczucie odpowiedzialności za rodzinę i potrzebę jej utrzymania, a młodszym pokoleniem. Starsi wiedzą, że doświadczonych pracowników trudno byłoby „podmienić” na młodszych, a świadomość mocnej pozycji sprawia, że chętnie podkreślają swoją autonomię poprzez opór w realizacji zadań. Szefowie skarżą się przy tym na brak samodzielności, odpowiedzialności czy kreatywności. W przypadku starszych pracowników firmy nie narzekają na wysoką rotację, ale miewają ogromne problemy z zaangażowaniem.

Rotacja to natomiast poważny kłopot w odniesieniu do obecnych dwudziestolatków. Na tę grupę pracowników w ogóle nie działa strach, więc próba zmobilizowania ich poprzez „straszenie” utratą pracy może przynieść skutek odwrotny niż oczekiwany. Młodzi ludzie mają poczucie, że w każdej chwili mogą zmienić zakład pracy na inny.

- Wykonywane były eksperymenty, w których świeżo zatrudnionym pracownikom podnoszono stawki, by zmniejszyć rotację, ale nie przynosiło to znaczących efektów. Młodzi pracownicy chcą pracować tam, gdzie mają perspektywę na coś więcej oprócz pieniędzy. Tym bardziej, że pieniędzy właściwie nie potrzebują, ponieważ najczęściej mieszkają z rodzicami i są singlami. To powoduje, że utrata pracy nie stanowi dla nich większego problemu – zauważa trener Effect Group.

**Era humanizacji firm produkcyjnych**

Zmiany, które zaszły na rynku pracy wymuszają zmianę podejścia pracodawców wobec pracowników. Nie jest to łatwe w przedsiębiorstwach produkcyjnych, ale nawet tam rozpoczęła się już era humanizacji firm. Nie chodzi tu jednak zazwyczaj o rozbudowane systemy benefitów pracowniczych, a o kwestie znacznie bardziej podstawowe, takie jak chociażby komfort w miejscu pracy.

- Wpływ na to, czy ludzie będą chcieli pozostać w danym miejscu pracy może mieć np. temperatura. Znam firmę, w której wprowadzanie wiatraków stojących zaowocowało obniżeniem rotacji aż o 32%! – mówi Tomasz Pachoł.

Coraz więcej firm wysyła swoich menedżerów na szkolenia, które mają na celu poprawienie jakości zarządzania, co powinno oznaczać również poprawę relacji pomiędzy menedżerem a pracownikiem. Właściciele i przedstawiciele zarządów zaczynają dostrzegać, że aby rotacja była niższa, pracownik musi być zadowolony z pracy. A stosunek do firmy w bardzo dużym stopniu zależy od stosunków panujących pomiędzy szeregowymi pracownikami a ich przełożonymi.

W ocenie trenera Effect Group, sporo do zrobienia jest jeszcze w obszarach „lean management”, czyli tzw. szczupłego zarządzania. Jest to o tyle zaskakujące, że w całej filozofii „lean” człowiek powinien być postawiony na pierwszym miejscu. Niestety, w Polsce bardzo często wypaczona jest już sama istota tego systemu.

- Czasami zastanawiam się, jak firma może chwalić się korzystaniem z narzędzi „lean management”, skoro zapomina o pracownikach i ich roli w procesie doskonalenia procesu produkcyjnego. Na szczęście i tutaj coś się zmienia, a przedsiębiorstwa coraz bardziej koncentrują się na faktycznym angażowaniu pracowników – mówi trener.

Rośnie także znaczenie działów HR. Do niedawna nie miały one większego wpływu na proces rozwoju kadr. Dziś coraz częściej do gry wkraczają HR Business Partnerzy, którzy stają się kluczowymi osobami w rozwoju strategii personalnej. Jeśli taka osoba ma mocną pozycję w firmie, może wyjaśnić zarządowi (także operując na liczbach), w jaki sposób inwestycja w kadry może przełożyć się na finansowe korzyści całego przedsiębiorstwa. Kolejnym etapem będzie zapewne wkraczanie dyrektorów HR do zarządów, co jednak w polskich firmach produkcyjnych zdarza się na razie rzadziej niż w przedsiębiorstwach z innych sektorów.

**Zmiany wymagają edukacji**

Aby firmy produkcyjne w Polsce mogły twierdzić, że są przyjazne wobec pracowników, mają jeszcze wiele do zrobienia. Humanizacja przedsiębiorstw, które dotychczas działały według zupełnie innego trybu, wymagać będzie, niestety, wielu lat konsekwentnej realizacji określonej polityki. Pełne przejście od tradycyjnego do nowoczesnego modelu relacji między pracodawcą a pracownikami może, w ocenie Tomasza Pachoła, zająć typowej firmie produkcyjnej około 5 lat.

Tym, co może taki proces przyspieszyć, jest udział menedżerów w szkoleniach i warsztatach kompetencyjnych, które pomogą im w lepszym zrozumieniu dynamiki grupy pracowników, a następnie w opracowaniu strategii rozwoju motywacji i zaangażowania pracowniczego. Skuteczna zmiana systemu funkcjonującego w firmie wymaga wiedzy z kilku obszarów – psychologii pracy, zarządzania ludźmi, a także z dziedzin typowo produkcyjnych (np. 5S, SMED, Kaizen).

Umiejętne stosowanie narzędzi z różnych kategorii jest w stanie sprawić, że pracownicy zaczną przychodzić do pracy nie tylko po pieniądze, ale także dla osobistej satysfakcji. A wtedy będziemy mieli do czynienia zarówno z coraz mniejszą rotacją, jak i ze wzrostem zaangażowania. Taka sytuacja będzie miała z kolei wpływ zarówno na zadowolenie pracowników, ale i na finanse przedsiębiorstwa.

Źródło: [Effect Group](https://effectgroup.pl/)