



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU
NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY

WYDZIAŁ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA
KIERUNEK: ZARZĄDZANIE
SPECJALNOŚĆ: ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Joanna Szydłowska

(Nr albumu: 10706*Z/SUM)

**ANALIZA SYSTEMU MOTYWACJI
POZAPŁACOWEJ NA PRZYKŁADZIE ENION
S.A.ODDZIAŁ W TARNOWIE ZAKŁAD
ENERGETYCZNY TARNÓW**

**ANALYSIS OF NON FINANCIAL MOTIVATION
SYSTEM ON THE BASIS OF BRANCH IN
TARNÓW POWER DISTRIBUTION PLANT IN
TARNÓW**

PRACA MAGISTERSKA

PROMOTOR:

dr Halina Łyszczarz

Wstęp.....	4
ROZDZIAŁ I.	6
Koncepcje motywacji.....	6
1.1 Istota motywacji.....	7
1.2 Cele i funkcje motywacji.....	10
1.3 Teorie i modele motywacji	12
1.4 Klasyfikacja systemów motywacji	29
ROZDZIAŁ II.	35
Motywacja pozapłacowa.	35
2.1 Charakterystyka motywatorów pozapłacowych.....	36
2.2 Ocena systemu motywacji pozapłacowej.....	46
ROZDZIAŁ III.	55
ENION S.A. Oddział w Tarnowie Zakład Energetyczny	
Tarnów jako przedmiot badań empirycznych.....	55
3.1 Powstanie i rozwój	56
3.2 Profil działalności.....	61
3.3 Struktura organizacyjna	63
3.4 Struktura zatrudnienia	68
3.5 System zarządzania zasobami ludzkimi	70
3.6 Podstawy prawne funkcjonującego systemu motywacji pozapłacowej	86
ROZDZIAŁ IV.	92
Identyfikacja i ocena systemu motywacji pozapłacowej	92
w badanej firmie.....	92
4.1 Metodyka badań empirycznych	93
4.2 Identyfikacja motywacji pozapłacowej	94
4.2.1 Pozapłacowa motywacja niematerialna.....	94
4.2.2 Pozapłacowa motywacja materialna.....	98
4.3 Ocena motywacji pozapłacowej w badanej firmie i propozycje zmian.....	115
Zakończenie	136
Bibliografia	138
Strony internetowe.....	140

Spis rysunków	140
Spis tabel.....	140
Spis Wykresów	141
Załączniki	141

Wstęp

Kształtowanie motywacji pozapłacowej w przedsiębiorstwie jest zagadnieniem bardzo skomplikowanym, kontrowersyjnym i budzącym wiele emocji. Dotyczy, bowiem tego obszaru zarządzania, w którym najsilniej zająbiają się interesy pracownika i pracodawcy. Motywacje pozapłacowe są postrzegane przez pracodawcę przede wszystkim w kategoriach kosztów, natomiast przez pracownika w kategorii dodatkowych korzyści z pracy. Ta naturalna sprzeczność wynikająca z konfliktu interesów, jest główną przyczyną konfliktów organizacyjnych doprowadzających w konsekwencji do zachwiania równowagi społecznej w przedsiębiorstwach. Aby zapobiegać tego typu konfliktom pracodawcy starają się wprowadzać takie systemy motywacji, które wpływają zachęcająco na pracowników i z jednej strony zwiększają efektywność ich, a z drugiej umożliwiają firmie utrzymanie i zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku pracy.

Motywacje pozapłacowe powinny wspierać osiąganie celów wynikających z wizji i strategii firmy oraz strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Ponieważ system motywacji jest integralną częścią strategii zarządzania personelem, powinien być z nią spójny i harmonizować jej cele z oczekiwaniami pracowników. Zmienność otoczenia, w którym działają firmy determinuje zmienność ich strategii. W konsekwencji cechą współczesnych strategii motywacji jest jej konkurencyjność, elastyczność i zróżnicowanie stosownie do struktury oraz kultury organizacyjnej firm.

Celem tej pracy jest przedstawienie i ocena systemu motywacji pozapłacowej, który obecnie funkcjonuje w ENION S.A. Oddział w Tarnowie Zakład Energetyczny Tarnów. Jego podstawę prawną stanowi Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Przemysłu Energetycznego, oraz Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla pracowników zatrudnionych w ENION S.A.

Aby zrealizować ten cel przyjęto określoną strukturę pracy, która obejmuje cztery rozdziały. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny i stanowią studium literatury przedmiotu w prezentowanym obszarze.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano podstawowe informacje poświęcone charakterystyce systemu motywacji pozapłacowej.

Treść rozdziału drugiego prezentuje proces kształtowania się motywatorów pozapłacowych sposoby ich odpowiedniego doboru i oceny.

Rozdział trzeci przedstawia ogólne informacje o Zakładzie Energetycznym Tarnów. Ujęta tu została historia zakładu, jego rozwój, misja i strategia. Pokazano strukturę organizacyjną, strukturę zatrudnienia, system zarządzania zasobami ludzkimi badanego podmiotu oraz podstawy prawne funkcjonującego systemu motywacji.

W rozdziale czwartym przedstawiono system motywacji pozapłacowej w badanej firmie. Strukturę i rolę, jaką spełnia wśród pracowników. Przedmiotem rozdziału czwartego jest również ocena badanego systemu motywacji pozapłacowej, jego zalety, mankamenty i kierunki proponowanych zmian.

ROZDZIAŁ I.

Koncepcje motywacji

1.1 Istota motywacji

Żyjemy w świecie, gdzie wszystko ulega radykalnym zmianom. W przedsiębiorstwach coraz częściej kierownicy dążą do tego, aby pracownik dał z siebie wszystko, dlatego też starają się opracować odpowiednią strategię motywacji do pracy. Motywacja odnosi się do przeżyć psychologicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek aktywności ludzkiej. Stanowi ona proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku (celu)¹.

Motywacja jest nie tylko siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań, jest ona również niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Efekty pracy zależą od możliwości, zdolności i umiejętności ludzkich, wspartych odpowiednią motywacją, wolą i chęcią działania, co można wyrazić w następującej formule²:

(WIEDZIEĆ * MÓC * CHCIEĆ) → EFEKTYWNOŚĆ PRACY

Motywacja jest słowem często przez nas używanym, nikt jednak do końca nie zastanawia się nad dokładnym i dogłębnym znaczeniem tego słowa. Pochodzi od średniowiecznołacińskiego słowa „motivum” – czyli powód, motyw, czyli siła, która napędza nas do działania. W ujęciu encyklopedycznym motywacja to:

➤ **T. Pszczołkowski (1978 r.)**

Motywacja – wpływanie na zachowanie się podmiotu działania za pośrednictwem bodźców, które przekształcone zostaną w motyw

➤ **F. Michoń (1981 r.)**

Motywacja - zespół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Wspomniane siły to potrzeby. Popędy, instynkty, aspiracje, a także stany napięć - zwane mechanizmami organizmu ludzkiego

➤ **H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich (1984 r.)**

¹.Rejkowski, Teoria motywacji a zarządzanie, PWE, Warszawa 1975, s. 24.

².Borkowska, System motywacji w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1985, s. 9.

Motywacja – jest czynnikiem, który wywołuje następujące łańcuchy reakcji: jego początkiem jest odczuwanie potrzeby, powodujące określone żądania lub kształtujące cele, te zaś prowadzą do wzrostu napięć psychicznych (związanych z niespełnionymi pragnieniami), a w konsekwencji do podjęcia działań skierowanych na osiągnięcie założonych celów.

➤ **S. Borkowska (1985 r.)**

Motywowanie – to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tzw. motywacji pracowniczej)

➤ **International Dictionary of Management (1990)**

Motywować – to znaczy pobudzać człowieka do działania. Proces motywacji obejmuje:

- a) identyfikację niespełnionych potrzeb,
- b) określenie celów, które odpowiadają potrzebom,
- c) spowodowanie działania, które jest konieczne do spełnienia ustalonych potrzeb

➤ **Z. Jacukiewicz (1999 r.)**

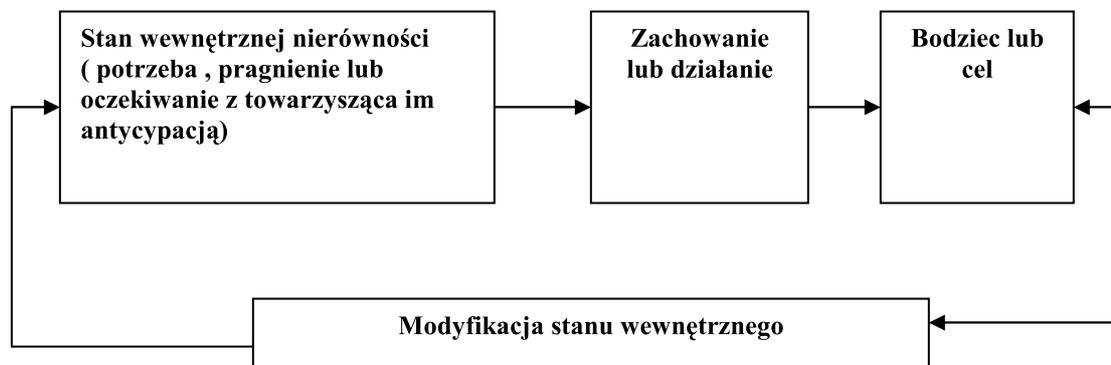
Motywacja do pracy – tworzenie zachęt dla pracowników do coraz wydajniejszej i bardziej efektywnej pracy oraz do współdziałania z kierownictwem firmy, poznawanie jej celów i dążenie do ich osiągnięcia.³

Na podstawie powyższych definicji pojęcia „ motywacja” można stwierdzić, że współczesny stan wiedzy psychologicznej pozwala przyjąć trzy założenia odnośnie zachowania człowieka:

- a) jest ono powiązane oddziaływaniem określonych czynników (nie powstaje samo przez się)
- b) wiąże się zawsze z jakimś celem,
- c) można na nie oddziaływać.

W oparciu o powyższe założenia skonstruowano szereg modeli zachowania człowieka. Wśród bardziej znanych można wymienić schemat zachowania się

człowieka opracowany przez H. J. Leavitta, a następnie zmodyfikowany przez R.M. Steersa i L.M Portera⁴.



Rysunek 1. Uogólniony model procesu decyzyjnego

Źródło: L. Kozioł, M. Tyrańska. Motywowanie pracowników w teorii i praktyce. Biblioteczka pracownicza, Warszawa 2006, s. 14 za: R. M. Steers, L.M. Porter 1986.

Głównym założeniem modelu jest to, że człowiek ma wiele potrzeb, pragnień i oczekiwań. Jedni potrzebują przynależności i akceptacji grupy, inni pragną wyższych dochodów, a jeszcze inni oczekują, że zwiększony wysiłek przyniesie im awans w pracy. Według przedstawionego modelu z chwilą osiągnięcia celu przez człowieka przestaje działać bodziec (przyczyna). Ustanie działania bodźca powoduje eliminację motywu działania, a w konsekwencji samego zachowania. Przez motyw rozumie się czynnik psychologiczny warunkujący celowe działanie człowieka. Motywacja jest, więc splotem motywów o różnej sile i wektorze działania. Potrzeba zaś to poczucie braku czegoś, wywołujące napięcie organizmu i pobudzające jego aktywność skierowaną na zaspokojenie potrzeb. Założenia przedstawionej koncepcji: przyczynowość, motywacja i ukierunkowanie nastawione na cel, pozwalają analizować zachowanie się różnych osób w dowolnym czasie. W zachowaniu każdego człowieka można, bowiem doszukać się motywów, a za motywami przyczyn tego zachowania⁵.

⁴ L. Kozioł, A. Piechnik - Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, teoria i praktyka, Biblioteczka pracownicza, Warszawa 2006, s.205.

⁵ L. Kozioł, M. Tyrańska, Motywowanie pracowników w teorii i praktyce, Biblioteczka pracownicza Warszawa 2006, s. 14-15.

1.2 Cele i funkcje motywacji

Święty Tomasz z Akwinu – włoski teolog i filozof z XII w., który dużo wiedział o edukacji i motywacji, stwierdził, że kiedy drugiego człowieka chce się przekonać do swoich poglądów, trzeba podejść tam, gdzie on stoi, wziąć go za rękę i poprowadzić. Nie można stać w drugim kącie pokoju i krzyczeć. Nie wolno traktować go jak statysty w teatrze i kazać mu podejść. Trzeba zacząć z tego punktu, w którym on się znajduje. To jedyny sposób na ruszenie go z miejsca.⁶

Dużo mądrości jest w powyższym stwierdzeniu, nie jest rzeczą prostą motywować ludzi, trzeba poznać ich punkt widzenia, wiedzieć, co ich naprawdę motywuje, a co będą odczuwać jako zachętę często myloną z pojęciem motywacji.

Plan motywacji musi być idealnie dopasowany, jak ubranie na modelu. Zanim uruchomimy program działania i zaczniemy wprowadzać zmiany, musimy przyjrzeć się ludziom. Trzeba zadać wiele pytań dowiedzieć się gdzie ludzie zmierzają, w co wierzą, jakie są ich czułe punkty, co kochają, a czego nienawidzą. Innymi słowy, musimy wnikać w aktualny stan ich osobistych potrzeb. Freud, twórca teorii psychoanalizy zrobił nam wielką przysługę wykazując, że ludzkie zachowania mają określone przyczyny i każdego człowieka można inspirować. Skoro, więc ludźmi kierują pragnienia, to można uniknąć frustracji i niepowodzeń, przyglądając się uważnie i dowiadując, w jaki sposób najskuteczniej przemówić do ich zainteresowań.⁷

Współczesne systemy motywacyjne opierają się w większości na odpowiednim wynagradzaniu, a to coraz częściej staje się niewystarczającym narzędziem w walce o dobrych pracowników. Obecnie coraz więcej pracowników zwraca również uwagę na motywatory pozapłacowe. Dlatego chcąc przyciągnąć do firmy nowych pracowników niezbędne jest poza odpowiednim wynagradzaniem za prace stosowanie różnorodnych dodatków do wynagrodzeń wyróżniających pracodawcę na rynku pracy, a tym samym przyciągających najlepszych pracowników.

Po co w ogóle człowiekowi motywacja? Otóż po to, aby codziennie zmusił się do wstania, wyjścia z domu, pójścia do pracy. Po łacinie motywować to

A.L.Mc Ginnis, Sztuka motywacji, Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa 1996, s.33
Tamże, s.34.

dosłownie wprawiać w ruch,. I rzeczywiście, w zasadzie do wszelkich działań człowieka potrzebna jest motywacja.

Jest niezbędna do:

- d) pobudzania człowieka do działania
- e) zachowania gatunku – zaspokajanie potrzeb fizjologicznych, unikanie zagrożenia
- f) zaspokajanie potrzeb społecznych
- g) rozwój wiedzy, nauki
- h) realizacji celów przedsiębiorstwa

Motywować można na wiele sposobów, każdy kto zajmuje się zarządzaniem zasobami ludzkimi ma jakieś swoje wypracowane metody. Nie można jednak zapominać, że nawet najlepsze metody ulegają przedawnieniu, trzeba je na bieżąco zmieniać dopasowywać do istniejących potrzeb i realiów. Tak elastyczne formy motywowania na pewno przyniosą korzyści firmie

Oczywiście istnieje wiele sposobów motywowania pracowników. Z pewnością każdy, kto zajmuje się zarządzaniem ludźmi ma swoje ulubione, wypracowane przez lata metody. Pamiętajmy jednak, że nawet najlepsza metoda z czasem może się po prostu wypalić i wówczas dobrze byłoby ją zmienić. Zróżnicowanie sposobów motywowania z pewnością wyjdzie firmie na dobre⁸.

Bardzo często nie przywiązuje się wagi do atmosfery panującej w pracy, a to duży błąd. Człowiek, który nie czuje się dobrze w swoim otoczeniu, nie jest lubiany, nie akceptuje swojej pracy, przełożonego, nie pracuje wydajnie. Nie identyfikuje się ze swoją firmą, praca staje się dla niego tylko obowiązkiem. Ciężko w takim człowieku obudzić motywację do działania.

Jedną z funkcji motywacji jest **postawienie na pracownika**, pozwolenie mu być samodzielnym i odpowiedzialnym. To niby tak nie wiele, a pozwala pokazać, na co pracownika stać, może poczuć się dzięki temu dowartościowany. Inną funkcją motywacyjną może okazać się **odpowiednia rekrutacja pracowników**. Jeżeli zatrudniamy na wyższe stanowiska osoby z zewnątrz, nie szukając możliwości awansowania posiadanego personelu, pracownicy mogą to odczuć jako nie docenianie ich przez kierownictwo. Rekrutacja przeprowadzona wewnątrz firmy

pozwoili poczuć pracownikom, że to czy awansują, czy nie zależy wyłącznie tylko od nich⁹.

1.3 Teorie i modele motywacji

Każdy pracodawca wie, że podstawowym motywem podejmowania działań przez pracownika jest chęć uzyskania wynikających z tego korzyści. Pracujemy, żeby otrzymać wynagrodzenie, premie, mieć zabezpieczenie emerytalne i inne korzyści. Zrozumienie i wyjaśnienie motywacji człowieka jest możliwe dzięki wielu teoriom, które powstały na ten temat. Różnica pomiędzy nimi wynika ze sposobu ujęcia problemu.

Teorie te dzielą się na trzy zasadnicze grupy¹⁰:

i) **Teorie treści** (dzielone na hierarchii potrzeb i dwuczynnikową) Podejście do motywowania od strony treści koncentruje się na potrzebach. Przyjmuje się założenie, że ludzie będą postępować tak, żeby zaspokoić swoje potrzeby. Teorie treści skupiają się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania: *Jakie potrzeby ludzie próbują zaspokajać? Co zmusza ich do działania?* W tej grupie najczęściej wymienia się teorie: Alderfera, Maslowa, Webera, Herzberga i McClellanda.

j) **Teorie procesu** (dzielone na oczekiwania i sprawiedliwości) Na potrzeby teorii procesu przyjmuje się założenie, że potrzeby to element procesu, w którym dane osoby decydują jak postępować, żeby zaspokoić swoje potrzeby i jak oceniają zaspokojenie tych potrzeb po osiągnięciu zamierzonego celu. Podejście do motywacji od strony procesu jest charakterystyczne dla teorii Vrooma, Portera – Lawlera.

k) **Teoria wzmocnienia** nazwana także teorią wzmocnienia pozytywnego lub modyfikacji zachowań. Znajduje się ona pod wpływem struktur poprzedniego działania na zachowanie się człowieka w przyszłości w cyklicznym procesie uczenia się. Teoria ta głosi, że zachowanie wywołujące nagrody będzie częściej powtarzane niż zachowanie prowadzące do kar. Podejście to prezentuje rolę nagród i kar

w wywoływaniu zmian lub utrzymaniu przez pewien czas zachowań niezmiennych

Zanim zostały opublikowane pierwsze teorie treści psychologowie przez wiele lat starali się ustalić listę zawierającą potrzeby, których nie można sprowadzić do innych bardziej elementarnych. Jedną z najbardziej znanych list opublikował w latach 30 tych H.A. Murray.

Obejmuje ona kilkadziesiąt potrzeb ujętych w dwie grupy¹¹:

➤ **Potrzeby organiczne** (wiscerogenne) związane z zapewnieniem biologicznej egzystencji organizmu i gatunku, które są wrodzone: powietrza, wody, pożywienia, seksualna, karmienia piersią, wydalania, unikania uszkodzeń ciała, unikania nieprzyjemnych wrażeń, dźwięków, zapachów itp.,

➤ **Potrzeby psychologiczne** (psychogenne). Na ich rozwój i ukształtowanie duży wpływ ma historia życia jednostki oraz oddziaływanie otaczającego ją świata. Ich zaspokojenie jest warunkiem równowagi wewnętrznej osobowości, dobrego samopoczucia, a nawet zdrowia psychicznego. Są to między innymi potrzeby: afiliacji, agresji, autonomii, dokonywania, dominacji, doznawania szacunku, erotyczna, gromadzenia, obrony, odrzucenia, opieki nad innymi, poniżenia, porządku, poznania, rozumienia, unikania cierpień, unikania nagany, unikania niższości, uznania, zabawy.

Z. Pietrasiński pisze, że: „, ponieważ praca jest w życiu człowieka dorosłego zazwyczaj najbardziej absorbującą formą poważnych kontaktów z przedmiotami i ludźmi, niemal każda z wymienionych potrzeb może znaleźć w niej bądź w związku z nią mniejsze lub większe zadowolenie, albo natrafić na przeszkodę w realizacji”.

Z punktu widzenia problematyki motywacji, bardziej przejrzystą klasyfikację potrzeb przedstawia S. Łypacewicz. Obejmuje ona trzy kategorie potrzeb:¹²

➤ potrzeby biologiczne lub fizjologiczne związane utrzymaniem życia organizmu ludzkiego,

➤ potrzeby psychiczne i intelektualne związane z dążeniem człowieka do rozwijania własnych potencjalnych możliwości i zdolności,

¹¹ Z. Pietrasiński, Praktyczna psychologia pracy. Zagadnienia wybrane, Wiedza Powszechna, Warszawa 1965, s.62-63.

S. Łypacewicz, Kształtowanie stosunków międzyludzkich, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1975, s.76.

- potrzeby społeczne wynikające ze współżycia człowieka w społeczności.

Jedną z najbardziej klarownych klasyfikacji teorii motywacji przedstawili J.L Gray i F. A. Stark. Wyróżnili oni dwa podstawowe rodzaje owych teorii¹³:

l) **teorie uniwersalistyczne** – mające zastosowanie do większości zbiorowości ludzkich. Zalicza się tu teorię: hierarchii potrzeb Maslowa, Webera, potrzeby uzyskiwania osiągnięć McClellanda i dwuczynnikowa teoria Herzberga.

m) **teorie indywidualistyczne** – uwzględniają one różnice indywidualne występujące pomiędzy ludźmi. Zaliczamy tu: teorię oczekiwań Vrooma wraz z jej modyfikacją przez Portera - Lawlera , teorie sprawiedliwego nagradzania Adamsa, oraz uwarunkowania instrumentalnego Skinnera.



Rysunek 2. Podstawowy proces motywacji.

Źródło: A. Pochtowski. Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE Warszawa 2003, s.234.

Jedną z najbardziej znanych teorii motywacji, jest **teoria potrzeb Maslowa**. Abraham Maslow twierdził, że zachowania ludzi są wynikiem dążenia do zaspokajania potrzeb ludzi, a nie ich stanów emocjonalnych. Potrzeby te cechuje układ hierarchiczny. Maslow budując swoją teorię potrzeb kierował się osiągnięciami szkoły stosunków społecznych Eltona Mayo.

Zachowanie ludzi jest motywowane w ten sposób, że w pierwszej kolejności odczuwają oni potrzebę zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, a dopiero po ich zaspokojeniu wyższego rzędu.

➤ **Potrzeby fizjologiczne** – potrzeba nasycenia głodu, powietrza – są to podstawowe sprawy przetrwania i biologicznego funkcjonowania człowieka. W przedsiębiorstwie potrzeby zaspakajane są przez odpowiednie płace i środowisko pracy.

➤ **Potrzeby bezpieczeństwa** – potrzeba dachu nad głową, życia wolnego od trosk materialnych. Potrzeby te w miejscu zatrudnienia mogą być zaspokojone poprzez ciągłość zatrudnienia na danym stanowisku, odpowiedni system świadczeń emerytalnych, ubezpieczeniowych.

➤ **Potrzeba przynależności** – to chęć do nawiązywania bliskich kontaktów z ludźmi. To potrzeba miłości, przywiązania, akceptacji. Dla większości ludzi zaspokojenie tych potrzeb zachodzi na poziomie rodziny. Kierownik może przyczynić się do zaspokajania tych potrzeb poprzez danie pracownikowi poczucia przynależności do zespołu.

➤ **Potrzeba uznania (szacunku)** - polega na potrzebie uznania we własnych oczach i innych ludzi. W pracy może się to przejawiać poprzez otrzymanie tytułu służbowego, większego biura, odpowiedniej nagrody, lub otrzymanie do wykonania ciekawego, ambitnego zadania, którego realizacja da poczucie sukcesu.

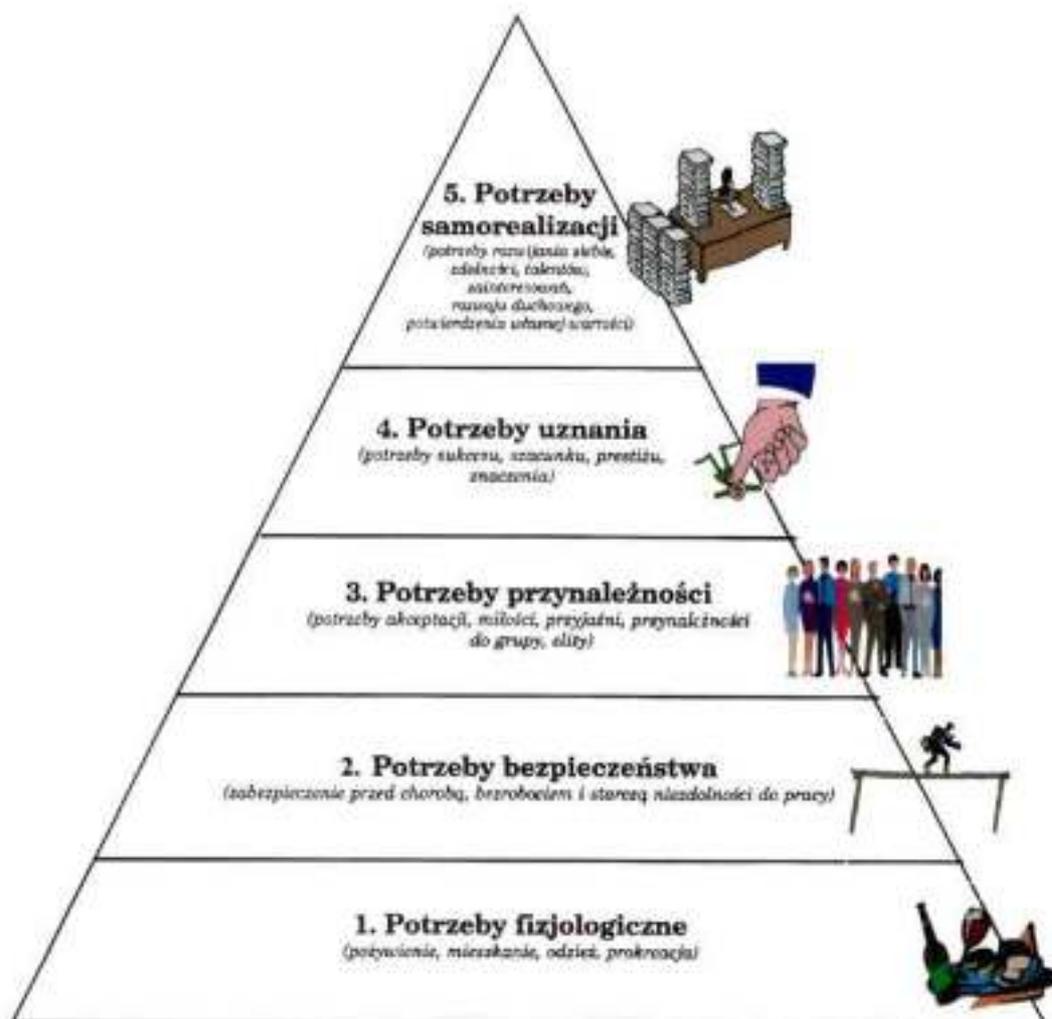
➤ **Potrzeba samorealizacji** – polega ona na dążeniu do zajmowania się przez osobę tym, do czego odczuwa ona powołanie i w czym może się spełnić. Dzięki temu jednostka ma ciągłą szansę wzrostu i rozwoju. Potrzeby te są najtrudniejsze do zaspokojenia przy pomocy kierownika, ponieważ jednostka musi zaspokoić je sama, ale osoba kierownika może być bardzo przydatna przy podejmowaniu decyzji dotyczących zdobywania nowych umiejętności.

Maslow oparł swoją hierarchię na dwóch podstawowych założeniach:

- zachowanie ludzi jest motywowane przez niezaspokojone potrzeby,
- z chwilą, gdy dana potrzeba zostanie zaspokojona względnie zadawalająco, głównym motywatorem staje się dla jednostki zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu.

Proces ten trwa tak długo, aż w końcu zaspokojone zostaną także potrzeby samorealizacji¹⁴.

Zaproponowane w tej teorii koncepcje potrzeb wydają się być bardzo logiczne, jednak liczne badania udowodniły, że nie zawsze u pracowników występuje pięć poziomów potrzeb, również nie zawsze kolejność zaproponowana przez Maslowa jest zachowywana.

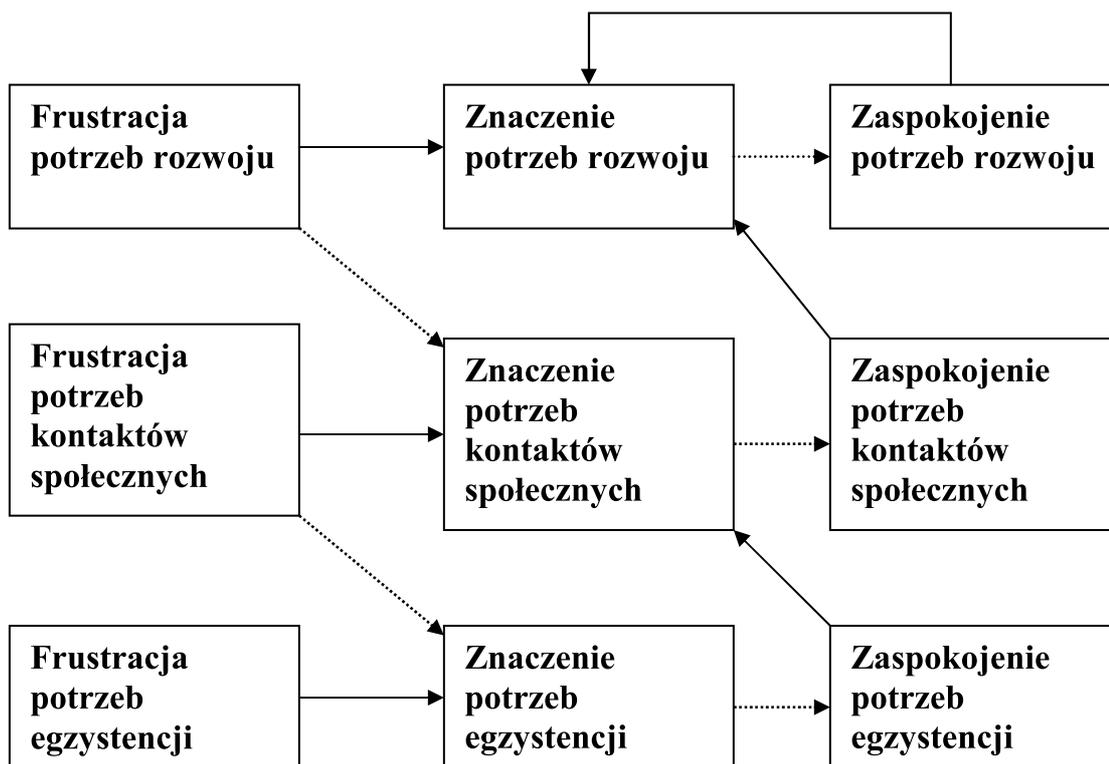


Rysunek 3. Hierarchia potrzeb ludzkich wg A. Maslowa
Źródło: <http://www.izba.netkom.com.pl/ABC/nbp9> (25.02.2008)

W wyniku krytyki teorii Maslowa powstała **teoria ERG** sformułowana przez C. Alderfera. Przedstawił on nieco inaczej widzianą hierarchie potrzeb. Wyróżnił on trzy grupy potrzeb oznaczone literami E, R i G, gdzie:¹⁵

- **E** – to potrzeby egzystencji(u Maslowa to potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa)
- **R** – to kontakty społeczne czyli związki ludzi z otoczeniem społecznym (Maslow potrzeba przynależności)
- **G** – to potrzeby wzrostu(rozwoju) stanowiące najwyższy szczebel hierarchii (obejmują potrzeby szacunku dla samego siebie i samorealizacji)

W przeciwieństwie do A. Maslowa, G. Alderfer przyjmuje, że ludzie mogą być jednocześnie motywowani przez kilka kategorii potrzeb (np. pragnienie pieniędzy, przyjaźni i zdobywania wiedzy). Druga różnica polega na przyjęciu elementu frustracji i regresji(czego nie ma w teorii Maslowa). Alderfer utrzymuje, że jeżeli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona , jednostka odczuje frustrację i zejdzie na niższy poziom w hierarchii, poszukując pełniejszego zaspokojenia potrzeb niższego rzędu.



Rysunek 4. Teoria ERG. Relacje między frustracją, znaczeniem i zaspokojeniem potrzeb

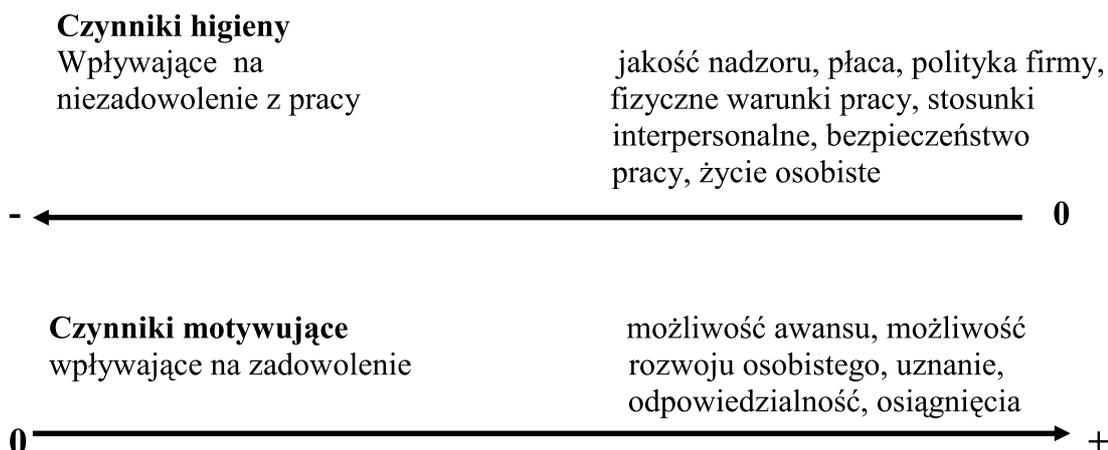
Źródło: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, pr. zbior. pod red.

A. Potocki, Difin sp. z o. o, Warszawa 2005, s.257 [opracowane na podstawie: Gibson, Ivancevich, Donnelly 1988, s.117; Szałkowski 1994, s. 38].

Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga – Na podstawie badań empirycznych Herzberg doszedł do wniosku, że nie można rozpatrywać satysfakcji i niezadowolenia jako ekstremalnych punktów położonych na jednej osi. Jego zdaniem zadowolenie i niezadowolenie z pracy wynika z dwóch różnych grup czynników¹⁶:

- **Motywujących** – wywołujących zadowolenie, ale nie wywołujących niezadowolenia
- **Higieny** – wywołujących niezadowolenie, ale w przypadku ich pozytywnego ukształtowania nie prowadzą one do zadowolenia

¹⁶ B. Mikuła, Wybrane teorie motywacji, w: Zachowania organizacyjne Difin sp. z o. o, Warszawa 2005, s.258.



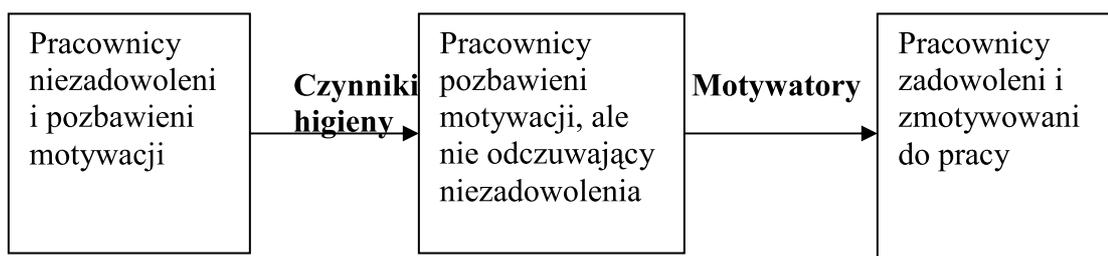
Rysunek 5. Czynniki motywacji i higieny jako niezależne od siebie.

Źródło: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, pr. zbior. pod red. A. Potocki, Difin sp. z o. o, Warszawa 2005, s.258 [opracowane na podstawie: Organ, Bateman 1986, s.112, Robins 2001, s.61]

Według teorii Herzberga ludzie chcą, aby natężenie czynników higieny było optymalne. Jeśli nie mogą tego osiągnąć, są niezadowoleni ze swojej pracy. I tak pracownik nie otrzymujący odpowiedniego wynagrodzenia będzie w pracy przejawiał niezadowolenie. Herzberga uważał, że można temu zapobiec, poprzez oferowanie pracownikom płacy na odpowiednim poziomie. Trudno jest jednak określić co jest tym, „właściwym” poziomem.

Poprawa w zakresie czynników higieny przynosi według Herzberga jedynie krótkotrwałą satysfakcję. Pracownik otrzymujący podwyżkę odczuje chwilowe zadowolenie, ale będzie też sądził, że po prostu wyższa płaca się mu należy. W dłuższym okresie satysfakcja z pracy oraz jego efektywność nie wzrosną, będzie to odczucie chwilowe. Wniosek, czynniki higieny np. wynagrodzenia zmniejszają niezadowolenie, ale nie motywują. Według Herzberga zaspokajają one potrzebę unikania bólu i dyskomfortu. Tak jak zażycie tabletki przeciwbólowej zmniejsza ból to, kiedy ból ustanie zażycie kolejnej tabletki nie przynosi zmiany samopoczucia. Podobnie wysoka płaca zmniejsza niezadowolenie, ale nie przynosi w dłuższym okresie satysfakcji z pracy.

Druga grupa czynników tzw. motywatory, mogą oddziaływać tylko w środowisku pracy, w którym poziom czynników higieny jest odpowiedni. Stanowią one źródło satysfakcji z pracy, realizują ludzką potrzebę rozwoju, ale ich brak nie powoduje niezadowolenia.



Rysunek 6. Działanie czynników higieny i motywatorów

Źródło: Two Factor Theory, <http://www.valuebasedmanagement.net/>
(27.02.2008)

Teoria potrzeb McClellanda - zindywidualizowane potrzeby, zdaniem McClellanda, pojawiają się u człowieka dopiero po zdobyciu pewnych doświadczeń życiowych. Motywowanie jednostki ludzkiej do wydajnej pracy opiera się na następujących trzech potrzebach:

- potrzebie osiągnięć,
- potrzebie przynależności,
- potrzebie władzy.

Najcenniejsze w teorii McClellanda jest to, że potrzeba może być wyuczona i nie wyuczona. U jednostek, które początkowo bardzo słabo odczuwają potrzebę osiągnięć, pod wpływem odpowiednich działań może nasilić się natężenie odczuwania tej potrzeby.¹⁷

Potrzebę osiągnięć można dostrzec u każdego pracownika i jest ona najsilniejsza z wyróżnionych potrzeb. Osoby nastawione na odniesienie sukcesu nie angażują się w zadania o niskim poziomie ryzyka, gdyż prostota osiągnięcia celu nie działa na nich motywująco. Satysfakcję daje im wykonywanie zadań bardziej skomplikowanych.

Pracownik posiadający dużą potrzebę osiągnięć, chętnie będzie podejmował się zadań, które mają niewiele ponad 50% szans na pozytywne zakończenie. Pracownicy

wykonując skomplikowane zadania otrzymywać informację zwrotną o postępach, jakie osiągają przy jej wykonywaniu.

Potrzeba przynależności uwidacznia się u pracowników jako więzi emocjonalne z innymi ludźmi. Silnym bodźcem motywującym może być sama chęć przynależenia do grupy, oraz przyczynienia się np. do dobrej pracy całego zespołu, dzięki czemu osoba będzie czuła się zrealizowana, osiągnie satysfakcję.

Potrzebę władzy może przybierać dwa aspekty. Pierwszy z nich to potrzeba władzy o charakterze personalnym. Zachodzi wówczas, gdy pracownik chce zarządzać innymi, często jest to niepożądane w organizacji.

Potrzeba władzy o charakterze instytucjonalnym to taki przejaw zachowania pracownika, które zmierza do nakłonienia pozostałych pracowników do realizacji wspólnych zadań. Należy odnaleźć pracownika, który wśród załogi ma największą potrzebę władzy i wykorzystać go do realizacji celów organizacyjnych, to dobry materiał na kierownika.

Potrzeba władzy może się również wiązać z pragnieniem sprawowania władzy nad samym sobą. W tym przypadku motywatory są dwa:

- **lęk przed niepowodzeniem:** wówczas, gdy pracownik obawia się niepowodzenia przy realizacji zadania, będzie dążył do poprawy sytuacji,
- **lęk przed powodzeniem:** u niektórych pracowników może pojawić się strach przed publiczną pochwałą czy przed stanieniem się wzorem do naśladowania.

Z punktu widzenia McClellanda kierownik łatwo można zauważyć dostosowania człowieka do zadań, oraz stworzenia takich warunków pracy, aby zwiększyć u pracowników potrzebę osiągnięć. Szybciej będzie się ona rozwijać gdy, pracownik będzie miał większy zakres obowiązków i samodzielności, będzie doceniany i chwalony stosownie do swoich osiągnięć.

Hierarchia potrzeb Rossa A. Webera – wyróżnił on dwie grupy potrzeb:

- potrzeby skierowane na innych – np. potrzeby bezpieczeństwa, przynależności, miłości, uznania społecznego, władzy.

- Potrzeby skierowane na zewnątrz – potrzeby autonomii, kompetencji, osiągnięć, twórczości, uznania samego siebie.¹⁸

W swojej teorii Webber przedstawił ewolucję potrzeb i postaw ludzi względem otoczenia. Zróżnicowane potrzeby według niego zależą od wieku pracownika¹⁹:

- **Pracownik młody** przechodzi ewolucje potrzeb i postaw od stanu zależności do niezależności i w rezultacie współzależności. Cechy te uznaje Webber za niedojrzałe. Przeciwność ludzi młodych polega na tym, że przyjmują oni stanowisko odmienne od przełożonego, bez względu na to, jaką postawę przyjmuje przełożony.

- W **wieku dojrzałym** występuje problem dwóch przeciwstawnych potrzeb: stabilizacji i potrzeby rozwoju. Pracownicy, którzy dotychczas nie osiągnęli większych sukcesów zawodowych, mogą zrezygnować z dalszej walki ci, którym udało się coś osiągnąć w życiu zawodowym mogą poprzestać na utrzymaniu aktualnego stanu.

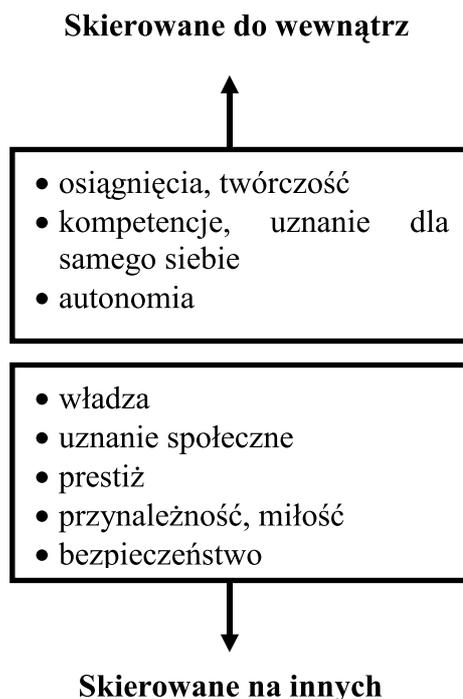
Kierownicy powinni te dwie grupy pobudzać przez motywacje do stałego rozwoju.

- W **wieku starszym** pracownicy dążą do utrzymania zajmowanego stanowiska i poczucia własnej wartości.

To grupa ludzi, która cechuje solidarność i obowiązkowość, posiadająca szeroką wiedzę organizacji i doświadczenie. Należy zapewnić jej bezpieczeństwo pracy oraz możliwość aktualizacji wiedzy i dalszego rozwoju.

¹⁸ Tamże, s. 26.

¹⁹ Tamże, s. 26-27.



Rysunek 7. Hierarchia potrzeb w ujęciu Webbera

Źródło: R.A.Webber, Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996, s.43

Tabela 1. Porównanie teorii treści według podstawowych grup potrzeb

Kategoria potrzeb wg A.H. Maslowa (hierarchicznie)	Kategoria potrzeb wg C. Alderfera	Kategoria potrzeb wg D.McClellanda	Czynniki F.Herzberga (implikacja hierarchii)
1. Potrzeby fizjologiczne	Potrzeby egzystencji		h i ↑ Warunki pracy
2. Potrzeby bezpieczeństwa (materialne i interpersonalne)		Władza	g i e n y ↓ Wynagrodzenie i korzyści Nadzór
3. Potrzeby afiliacji, miłości i społeczne	Potrzeby kontaktów społecznych	Przynależność	m o t ↑ Stosunki interpersonalne
4. Potrzeba szacunku	Potrzeba rozwoju	Osiągnięcia	y w a t ↓ Uznanie Awans Odpowiedzialność
5. Samorealizacja			o r y ↓ Rozwój

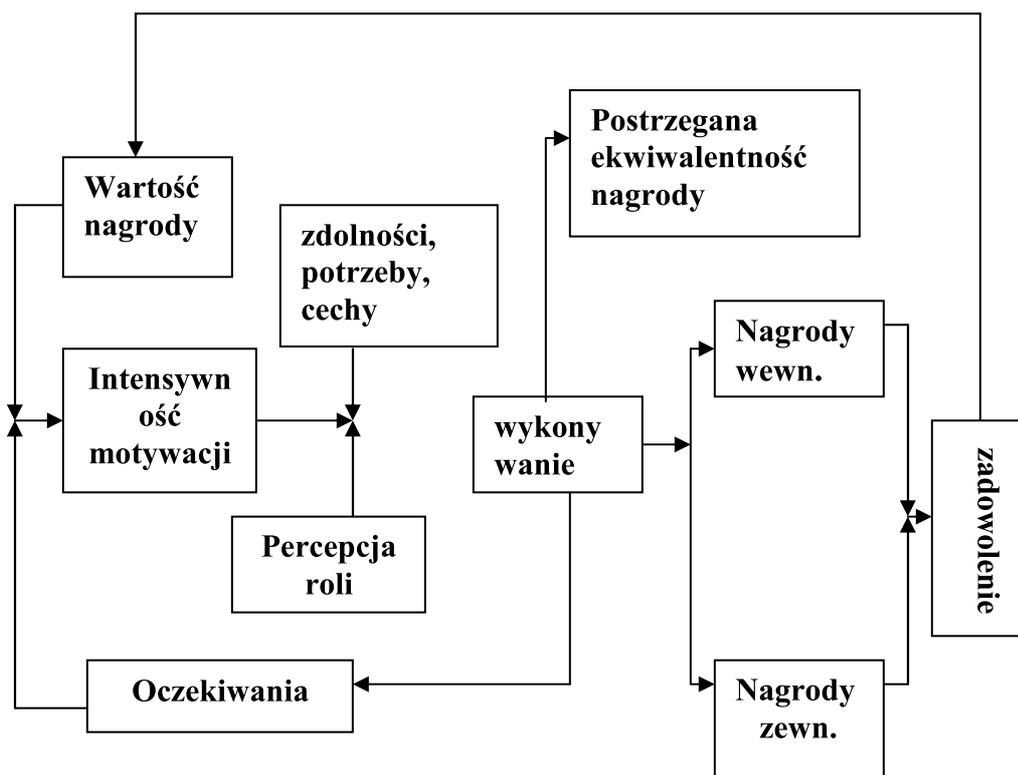
Źródło: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, pr. zbior. pod red. A. Potocki, Difin sp. z. o. o, Warszawa 2005, s.259 [opracowane na podstawie: chein 1988, s.86].

Chyba każdy z nas zgodzi się, że podstawowym motywem podejmowania pracy, jest potrzeba zaspokojenia egzystencji, uzyskania wymiernych nagród, lub inne korzyści. Pracodawcy dysponują szeregiem bodźców, które mogą wpływać na zwiększenie lub zmniejszenie wysiłku, jaki pracownicy wkładają w realizację powierzonych zadań. Nasuwa się pytanie czy istnieje uniwersalna recepta na silne zmotywowanie pracowników, czy można ich motywować tylko przez same nagrody? Na te pytania próbują odpowiedzieć **teorie oczekiwania** w ujęciu **Vrooma** oraz **Lawlera i Portera**. Teorie te są podobne, więc omówię je wspólnie.

Vroom uważał, że ludzie świadomie przedkładają pewne zachowania nad inne dążąc do zwiększenia przyjemności i uniknięcia bólu, przy czym wybierając określone działania opierają się na swoich doświadczeniach i przekonaniach. Można, więc powiedzieć, że rezultaty (wyniki), do których dążą ludzie są tożsame z nagrodami. Wydaje się, bowiem mało prawdopodobne, aby pracownicy inwestowali swój czas i wysiłek w działania, które zgodnie z ich wiedzą będą miały jakieś nieprzyjemne skutki.

Teoria Vrooma dała podstawy rozwoju następnych teorii. Rozwinęli ją między innymi **L.W.Porter i E.E. Lawler**, których decyzyjny model motywacji pracowników został chyba najbardziej spopularyzowany. Z modelu wynika, że motywacja uzależniona jest od oceny oczekiwanego rezultatu działania, jaki podmiot pragnie osiągnąć przez wydatkowanie określonego poziomu wysiłku oraz jego potrzeb. To czy działanie doprowadzi do osiągnięcia spodziewanych efektów, oprócz wielkości wysiłku, determinowane jest spostrzeganą rolą organizacyjną, cechami przedmiotu i posiadanymi przez niego zdolnościami oraz potrzebami. Po wykonaniu działania człowiek otrzymuje nagrody(dzielone na wewnętrzne i zewnętrzne), które po ocenie powodują uczucie zadowolenia(lub jego brak). Poziom satysfakcji tworzy natomiast doświadczenia wpływające na poziom zaangażowania w realizacje celów organizacji w przyszłości²⁰.

Poniżej rysunek omawianego modelu motywacji



Rysunek 8. Model motywacji L. W. Portera i E.E. Lawlera III

Źródło: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, pr. zbior. pod red. A. Potocki, Difin sp. z. o. o, Warszawa 2005, s.260 za: Donnely Jr., Gibson, Ivancevich 1992, s. 326, Sikorski 2004, s.38.

Ważnym elementem w teorii Portera i Lawlera jest sprzężenie zwrotne pomiędzy satysfakcją a postrzeganą wartością nagród. Wysoki poziom satysfakcji pracowników nie ma jednak bezpośredniego przełożenia na jakość ich pracy. Analogicznie nie każdego dobrego pracownika cechuje wysoki poziom zadowolenia.

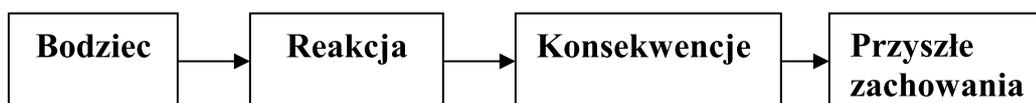
Kolejne podejście do motywacji, opiera się na behawiorystycznej koncepcji zachowania człowieka, odbiega od teorii treści jak i od teorii procesu. Przedstawicielem teorii, o której mowa, czyli teorii wzmocnienia stał się B.F. Skinner.

Teoria wzmocnienia głosi, że zachowanie człowieka, jego osiągnięcia w uczeniu się i pracy twórczej, jego kontakty interpersonalne i działalności

organizacyjne są zależne od wyposażenia genetycznego oraz od środowiska fizycznego i społecznego²¹.

Reakcje między bodźcami sterującymi a reakcjami człowieka są skomplikowane, ponieważ swoje otoczenie kształtuje człowiek. Można powiedzieć, że między otoczeniem, a zachowaniem człowieka istnieje sprzężenie zwrotne.

Zgodnie z teorią wzmocnienia zachowanie, które przysparza nagród, będzie powtarzane, małe jest prawdopodobieństwo celowego powtarzania działań, które prowadziło do karania. Wynika z tego, że można wpłynąć na zachowanie człowieka stosując tzw. wzmocnienie, co przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 9. Proces modyfikacji zachowań

Źródło: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, pr. zbior. pod red. A. Potocki, Difin sp. z. o. o, Warszawa 2005, s.264 [opracowane na podstawie: Penc 1996, s. 170].

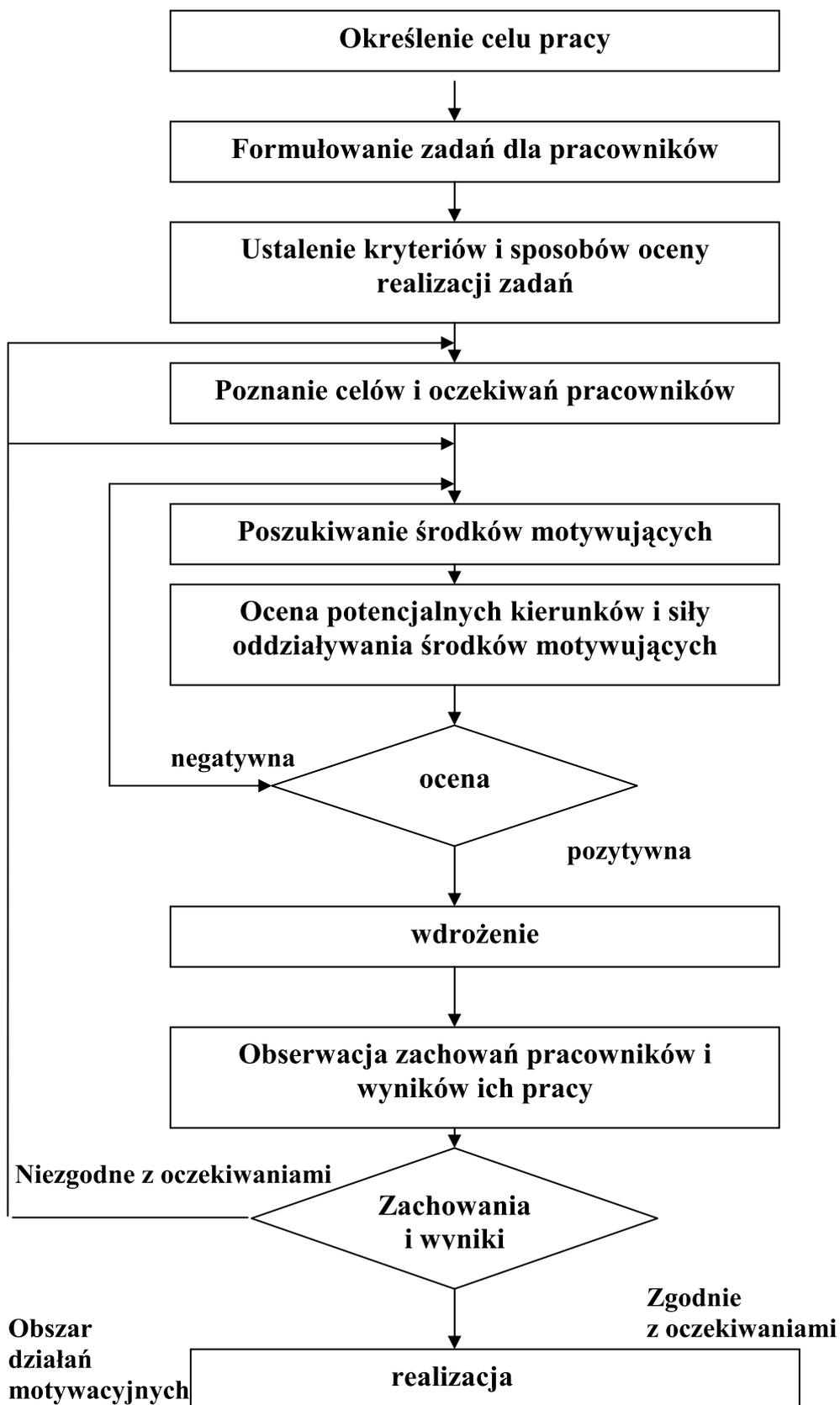
Istnieją cztery podstawowe rodzaje wzmocnienia, z czego dwa wzmacniają pożądane zachowania to: **wzmocnienie pozytywne** i **unikanie**, oraz dwa, które osłabiają lub redukują zachowania niepożądane to: **karanie** i **eliminacja**.

Tabela 2. Elementy teorii wzmocnienia

Układ warunków wzmocnienia	
1. Wzmocnienie pozytywne Wzmocnienie zachowania przez obwarowanie go pożądanymi następstwami	3. Kara Wzmocnienie zachowania przez obwarowanie go niepożądanymi następstwami
2. Unikanie Wzmocnienie zachowania poprzez dopuszczenie do unikania niepożądanych następstw	4. Eliminacja Osłabienie zachowania poprzez niedopuszczenie do pożądaných następstw
Harmonogram stosowania wzmocnienia	
1. Ustalona częstotliwość Wzmocnienie stosowane w stałych odstępach czasu, niezależnie od zachowania	3. Ustalony stosunek Wzmocnienie stosowane w stałej liczbie zachowań, niezależnie od czasu
2. Zmienna częstotliwość Wzmocnienie stosowane w zmiennych odstępach czasu, niezależnie od zachowania	4. Zmienny stosunek Wzmocnienie stosowane po zmiennej liczbie zachowań, niezależnie od czasu

Źródło: R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, s. 476.

Poniżej rysunek przedstawiający model sekwencji działań motywacyjnych.



Rysunek 10. Model motywacji według Z. Jasińskiego

Źródło: L. Kozioł, M. Tyrańska, Motywowanie ..., op. cit, s. 19 za: Z. Jasiński, 1988, s.17.

1.4 Klasyfikacja systemów motywacji

Motywowaniem według Z. Jasińskiego jest oddziaływanie poprzez rozmaite środki i formy na pracowników w taki sposób, aby ich zachowania stały się zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do realizowania postawionych im zadań. Istotą motywacji jest kojarzenie dążeń pracowników z procesem realizacji zadań organizacji. Motywowani mogą na zasadzie sprzężenia zwrotnego wpływać na decyzje motywującego. W procesie motywacji podwładni zachowują się zgodnie z wolą kierującego, jeśli tworzy on w trakcie pracy możliwości realizacji ich systemów i wartości. Kierownik, aby dobrze wywiązać się z funkcji motywowania, musi znać cele i oczekiwania pracowników, ich nabyte doświadczenia w poprzednich sytuacjach motywacyjnych, dysponować możliwie najszerszym zakresem środków motywacyjnych (narzędzi motywowania) oraz znać warunki ich skutecznego stosowania.²²

Może się zdarzyć, że procesy motywowania mogą być hamowane przez przykre doświadczenia, jakie pracownik nabył w poprzednich sytuacjach motywacyjnych. Przykładem może tu być sytuacja, kiedy pracownik po wykonaniu jakiegoś zadania nie otrzymał współmiernych korzyści do osiągniętych efektów. W takiej sytuacji będzie on wątpił w realność i atrakcyjność aktualnych propozycji.²³

System motywacyjny jest to zbiór uporządkowanych elementów powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stworzenie warunków i skłanianie pracowników do realizacji zadań organizacji przez właściwe rozbudzenie motywacji, umożliwiające pracownikom zaspokojenie różnych potrzeb, mające zachęcać pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im satysfakcję osobistą. Powinien być zbudowany tak, aby rozbudzał oraz utrwał motywację pozytywną, a także zachęcał do działań kreatywnych, przedsiębiorczych, innowacyjnych. Warunki te spełnia wtedy, gdy cele pracowników, których realizacją on stymuluje, są zgodne z celami organizacji²⁴.

²² L.Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 19 cyt. za: Z. Jasiński, *Motywowanie przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1988, s.16-17.

L.Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie...*, op. cit., s. 18.

J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, WPSB, Kraków 1996 s. 203.

Motywacja jako proces bardzo złożony, wymaga wiedzy i umiejętności, ale przede wszystkim zależy od człowieka, od jego działań i pobudek, poczucia obowiązku, unikania trudności, czy chęci uzyskania określonych korzyści. Odnosi się do przeżyć człowieka, do jego reakcji emocjonalnych, daje chęć do podejmowania często trudnych zadań. Od siły motywacji uzależnione jest dążenie pracownika do celu, założonego rezultatu. Dlatego system motywowania powinien być tak skonstruowany, aby zawsze efekty pracy pracowników były przez system zauważone i nagrodzone. W tym celu konieczne jest, aby pracownik dokładnie wiedział, czego oczekuje od niego pracodawca. W literaturze przedmiotu często zwraca się uwagę na stopień motywacji:

- **zbyt silna motywacja** – działa paralizująco, dezorganizuje działania pracowników
- **bardzo silna motywacja** – mogą pojawiać się błędy, zahamowania, występuje tzw. „pustka w głowie”
- **silna motywacja** – wydajność pracy ulega obniżeniu, gdyż zbyt silna motywacja powoduje niepokój a tym samym człowiek staje się mniej wydajny, prowadzi również do utraty zdolności radzenia sobie z rozwiązywaniem pojawiających się problemów
- **zbyt słaba motywacja** – jest bezcelowa, nie prowadzi do żadnego celu
- **motywacja przeciętna** – daje największą efektywność w rozwiązywaniu zadań trudnych i złożonych

Motywację można pobudzać na różne sposoby, stosując bodźce ujemne bądź dodatnie. Działanie **bodźców ujemnych** to zagrożenie dla tego, co pracownik dotychczas osiągnął, **bodźce dodatnie** to stwarzanie pracownikowi warunków umożliwiających osiągnięcie zaplanowanego celu.

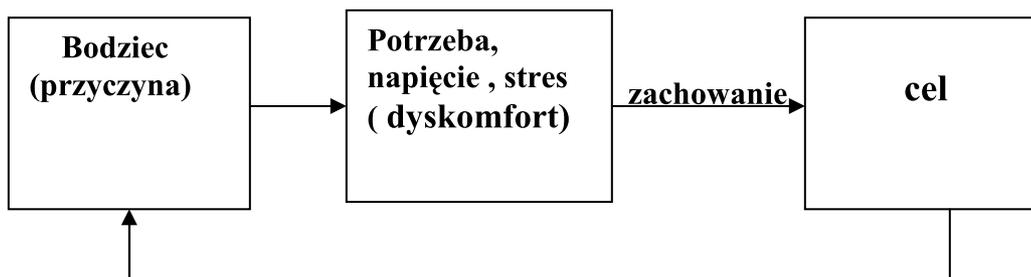
Termin „**bodziec**” oznacza w psychologii wszelką zmianę otoczenia organizmu żywego, w nim samym, która może wywołać lub zmienić jego stan pobudzenia. Ustanie działania bodźca powoduje eliminację motywu działania, a w konsekwencji również samego zachowania²⁵

Wykorzystując do motywowania pracowników bodźce uruchamiamy odpowiednio motywację:²⁶

➤ **negatywną (ujemną)** – opiera się ona na obawie (lęku), który pobudza do pracy przez stworzenie poczucia zagrożenia typu: groźba utraty części zarobków w razie gorszego wykonania zadania, zagrożenie naganą czy przesunięcie do mniej płatnej pracy. W praktyce bodźce ujemne są często stosowane gdyż poczucie zagrożenia szybko wyzwala więcej energii, a dla pracodawcy nie przysparza dodatkowych kosztów finansowych.

➤ **pozytywną (dodatnią)** – polega ona na stworzeniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego urzeczywistniania jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, jak np. osiągnięcie wyższych zarobków, stanowiska, większej samodzielności itp. Taka motywacja daje większą aktywizację pracowników i pełniejsze ich wykorzystanie. Skuteczność jej jest zależna od tego na ile realne są dawane pracownikowi obietnice.

J. Rejkowski uważa, że działania człowieka powinny być przede wszystkim pobudzane przez pozytywne następstwa sukcesu, dobrej roboty, sprawnego wykonywania działań. Ale konieczne jest istnienie zabezpieczeń na wypadek, gdy pozytywne pobudki okażą się niewystarczające – wtedy konieczne jest posłużenie się bodźcami negatywnymi.



Rysunek 11. Zachowanie człowieka w ujęciu modelowym

Źródło : Koziół, M. Tyrańska, Motywowanie ..., op. cit, s. 18 za: F. Michoń, 1981 s. 122

Przy działaniu bodźców negatywnych pracownik stara się jak najmniej stracić, ograniczyć przykrość do minimum, natomiast, gdy działają bodźce

pozytywne pracownik tworzy do maksimum, dając z siebie wszystko. Jak można łatwo wywnioskować bodźce negatywne są mniej korzystne, gdyż powodują poczucie lęku, dyskomfortu, pracownik nie stara się jak najefektywniej wykorzystać czas, skupia się tylko na tym jak sprostać wymaganiom przełożonych. Stwarza to pewne spustoszenie w osobowości pracownika, według C.A.Mace' prowadzi do:

- **obniżenia poczucia własnej wartości** – a największą przeszkodą w kreatywnym działaniu jest brak zaufania do samego siebie
- **przyjmowanie postaw defensywnych** – ciągły stres, życie w niepewności prowadzi do mechanizmów obronnych, sytuacja ta rodzi obniżenie energii działań, praca staje się „złem koniecznym”
- **spadek ambicji** – człowiek buntuje się w sobie i przybiera postawę buntowniczą, albo służebną wobec przełożonych chcąc w ten sposób się przypodobać

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi interesuje nas przede wszystkim kwestia motywacji do pracy. Za pomocą tego terminu opisuje się wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania zachowań ludzi w procesie pracy. Z tego punktu widzenia podstawowe znaczenie mają dwa ujęcia motywacji do pracy:²⁷

- **ujęcie atrybutowe** – określające ją jako wewnętrzną siłę i stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy, tj. uruchamiający, ukierunkowujący i podtrzymujący ich zachowania zmierzające do osiągnięcia celów zawodowych(**motywacja wewnętrzna**)
- **ujęcie czynnościowe** – określające ją jako konfigurację zewnętrznych czynników oddziałujących na zachowania ludzi i decydujących o ich sile oraz trwałości (**motywacja zewnętrzna**)

W życiu oba te rodzaje motywacji często występują równocześnie, mogą też na siebie wzajemnie wpływać. Motywację wewnętrzną można uzyskać poprzez współpracę, wzajemne zaufanie, partnerskie relacje, zadowolenie pracownika z pracy. Zadowolenie pracownika może wynikać zarówno z kwestii finansowych jak

i gratyfikacji pozafinansowych. Motywacja zewnętrzna, czyli wpływanie na potrzeby i zmiany zachowań pracowników może być prowadzona według jednej z technik :

- **zastraszenie** – popularna w okresie bezrobocia
- **przynęta** – np. obietnica awansu, podwyżki
- **możliwość rozwoju** – podnoszenie kwalifikacji, szkolenia, studia.

Literatura przedmiotu mówi też, że historycznie wyróżnia się trzy podstawowe podejścia do motywacji:²⁸

- **tradycyjne** – cechą charakterystyczną tego podejścia jest założenie, że praca dla większości ludzi jest rzeczą nieprzyjemną i nie ważne jest dla nich, co robią tylko ile zarabiają. Dlatego za podstawowy czynnik motywujący uznaje się ty poziom wynagrodzeń
- **stosunków współdziałania** – model ten kładzie nacisk na rolę stosunków społecznych w środowisku pracy. Uważano, że człowiek ma silnie rozbudowane potrzeby społeczne, które wpływają silniej motywująco niż wysokie zarobki. Dopuszczono symboliczne formy współuczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji. Miało to zwiększyć motywację do pracy
- **zasobów ludzkich** – w tym modelu sposób rozumienia motywacji uległ radykalnym zmianom. Kierownicy dążą do zaangażowania podwładnych w proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Pojawiają się działania stwarzające warunki do współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ma to na celu maksymalne wykorzystanie kwalifikacji i zdolności twórczych personelu. W tym celu zmienia się sposób organizacji pracy, która daje pracownikowi większy stopień swobody, szeroko stosuje się zespołowe formy organizacji pracy.

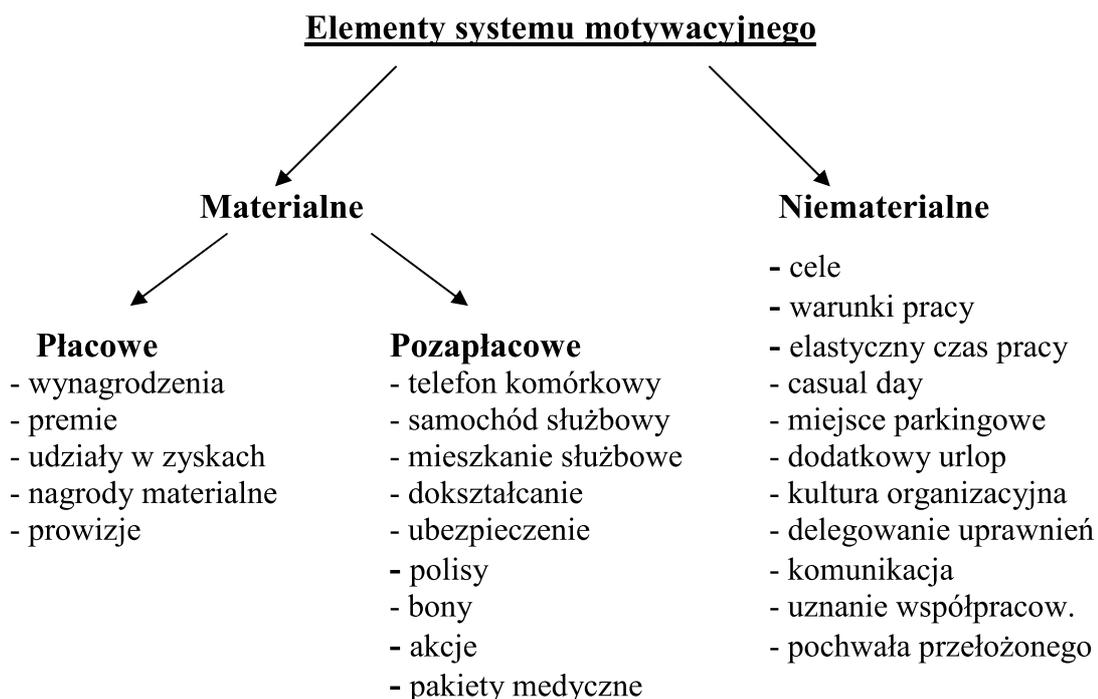
Motywacja miała i zawsze będzie mieć ogromne znaczenie dla ludzi, bo nadaje sens ich życiu. Jest to złożone zagadnienie, ponieważ zachowanie ludzi jest skomplikowane i nie zawsze zrozumiałe. Dużo trzeba poznać, wiedzieć i samemu doświadczyć, aby pojąć sztukę motywowania i dobrze stosować ją w praktyce.



B. Mikuła, Wybrane teorie motywacji, w: Zachowania organizacyjne..., op. cit., s.247-248.

Prawdziwa tajemnica motywacji polega na stworzeniu warunków środowiska pracy, aby ludzie czuli się wolni od wpływów zniechęcających i wykorzystywali dobre chęci²⁹.

Celem lepszego doboru sposobu motywacji warto prześledzić poniżej przedstawiony podział motywacji:



ROZDZIAŁ II.

Motywacja pozapłacowa.

2.1 Charakterystyka motywatorów pozapłacowych

Bodźce pozapłacowe generalnie można podzielić na:³⁰

- Związane z samą pracą, jej charakterem i rodzajem
- Związane z osobowością pracownika

Motywatory związane z pracą odnoszą się do wcześniejszej koncepcji „czynników higienicznych”, a oznaczających, że praca sama w sobie nie powinna być odczuwana negatywnie i może być czynnikiem motywującym w sposób pośredni. Teoria satysfakcji z pracy Hackmana i Oldhama nawiązuje do wcześniejszych prac Herzberga. Według niej, o pracy decydują trzy zasady³¹:

- osoba musi postrzegać pracę jako sensowną,
- osoba musi ponosić odpowiedzialność za rezultaty swojej pracy,
- osoba musi mieć możliwość poznania rezultatów swojej pracy.

Do elementów kształtujących atmosferę w pracy można zaliczyć:³²

- różnorodność zadań (*task variety*), powodująca, że praca staje się ciekawsza,
- nadawanie znaczenia każdej pracy (*task signification*), dzięki czemu pracownik ma świadomość, iż robi rzeczy przydatne, pożyteczne,
- autonomia działania i ograniczenie kontroli (*autonomy*), dająca pracownikowi poczucie niezależności i swobody w wykonywaniu zadań,
- sprzężenie zwrotne (*feed back*), zapewniające pracownikowi informację o wynikach jego pracy,
- całościowy charakter zadań (*task identity*), dzięki czemu pracownik lepiej widzi swoje miejsce w całości procesu, w którym uczestniczy,
- współdziałanie w zarządzaniu, które daje poczucie wpływu na firmę,
- delegowanie uprawnień (decentralizacja zarządzania) – daje poczucie pozycji, statusu, stwarza możliwości realizacyjne (poczucie władzy),
- motywujące więzi techniczne (ciśnienie – ssanie), poznawanie i wdrażanie innowacji, status w grupie specjalistów itp.

³⁰ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1988, s. 104.

³¹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 89.

³² A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka. Organizacja...s.104 za: J.R. Hackman, G. Oldham, R. Janson, K. Purdy. A new strategy for job enrichment, Kalifornia „Management Review”, 1975, nr 17.

Motywatory związane z pracą odnoszą się do kultury organizacyjnej i struktury organizacyjnej firmy. W podejściu do strukturyzacji pracy można wyróżnić trzy modele:³³

- **korekcyjna strukturyzacja pracy** – działania ukierunkowane na likwidację uciążliwości pracy w ergonomicznym aspekcie
- **prewencyjna strukturyzacja pracy** – zakłada uwzględnienie naukowej organizacji pracy już w stadium planowania określonych przedsięwzięć i antycypowania ich skutków
- **prospektywna strukturyzacja pracy** – zakłada przewidywanie możliwości rozwoju osobowości pracownika w planowanych rozwiązaniach organizacyjnych

Modyfikacja treści pracy na danym stanowisku polega na zwiększeniu złożoności pracy i odpowiedzialności za jej wykonanie. Obok tej formy wzbogacania treści pracy najczęściej wyróżnia się:³⁴

➤ **zwiększenie złożoności i odpowiedzialności pracy (job enrichment)** – polega ona na przekazaniu pracownikowi czynności związanych z planowaniem i kierowaniem , oraz całkowitą odpowiedzialnością za efekty wykonanej pracy. Daje to poczucie wzrostu samodzielności i objęcia przez pracownika funkcji należących dotychczas do jego szefa. Technika najczęściej stosowana w przypadkach pracy grupowej i zespołowej.

➤ **rotacja pracy (job rotation)** – polega na okresowym przechodzeniu pracowników od jednej czynności do drugiej co kilka godzin, dni, tygodni. Celem takiej formy organizacji pracy jest przejście pracowników od pracy nużącej do zajęć różnorodnych, umożliwiających wykorzystanie posiadanej wiedzy lub jej poszerzenie przez nauczanie się nowych specjalności.

➤ **Poszerzenie pracy (job enlargement)** – technika ta polega na połączeniu zarówno podobnych, jak i różnorodnych czynności w większą całość.

³³ L. Kozioł, M. Tyrańska, Motywowanie..., op. cit., s.254 , za: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami dzkimi. Zarys problematyki metod, Antykwa, Kraków- Kluczbork 1998, s. 112.
L. Kozioł, M. Tyrańska, Motywowanie..., op. cit., s.255

➤ **Metoda dostarczania zwrotnej informacji (feed –back)** – polega ona na dostarczaniu pracownikowi maksymalnej ilości informacji o uzyskanych efektach pracy. Pozwala ocenić związek włożonego wysiłku z otrzymaną nagrodą.

Powyższe rozwiązania mieszczą się w ramach drugiego modelu strukturyzacji pracy (prewencyjnej strukturyzacji pracy). Przykładem trzeciego podejścia (modelu) do zmian w organizacji jest:

➤ **Reorganizacja pracy (job redesigning)** – podbudowę tej formy stanowi założenie, że o zadowoleniu pracownika z wykonywanej pracy decyduje nie tylko jej treść, ale i osobowość pracownika, a ściślej mówiąc jego system wartości i oczekiwań. Trudnością tej metody jest rozpoznanie systemu wartości i oczekiwań pracownika, dlatego jest ona trudna w stosowaniu.

Do bodźców, które odnoszą się do osobowości człowieka, a zwłaszcza do potrzeb wyższego rzędu, czyli potrzeb z teorii A. Maslowa (potrzeba uznania, niezależności, prestiżu czy samorealizacji) można zaliczyć.³⁵

- sprawiedliwa ocena pracy i pracownika (teoria sprawiedliwości)
- propagowanie pożądaných postaw i wzorców zachowań
- awans stanowiskowy
- system pochwał, wyróżnień, odznaczeń
- współzawodnictwo
- podziękowania i zakres uwagi poświęconej podwładnym
- zagrożenie utraty pracy, stanowiska
- wyrażenie dezaprobaty, kary nagany i upomnienia

Do ważniejszych determinant motywacji do pracy można zaliczyć narzędzia polityki kadrowej. Jednym z etapów procesu kadrowego motywującego pracowników firmy może być **proces rekrutacji**. Rekrutacja może odbywać się na zewnątrz oraz wewnątrz firmy.

Z motywacyjnego punktu widzenia preferuje się rekrutację wewnętrzną, ponieważ daje ona poczucie pewności i bezpieczeństwa oraz zapewnia lojalność

A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka. Organizacja..... s.105.

pracowników i drożność awansową. W polityce personalnej wyróżnia się, co najmniej dwa podejścia do rekrutacji:³⁶

- **podejście sita** – zakłada ono, że człowiek dorosły jest już ukształtowany i nie podlega w istotny sposób zmianom. Celem firmy jest wyselekcjonowanie najlepszych i odsiew gorszych jednostek zarówno przy zatrudnianiu jak i w trakcie pracy.
- **podejście kapitału ludzkiego** – zakłada, że człowiek rozwija się przez całe życie i to jest najcenniejsza i najważniejsza wartości natury. W sprzyjających warunkach pracownik będzie dążył do rozwoju swojej osobowości, kompetencji i umiejętności.

Z punktu widzenia motywacji pracowników model sita jest, więc rozwiązaniem mniej korzystnym, nie sprzyja lojalności i integracji z firmą, korzystniejsze jest podejście kapitału ludzkiego.

Rekrutacja wewnętrzna polega na poszukiwaniu odpowiednich kandydatów w ramach przedsiębiorstwa, stosowana jest najczęściej w firmach średnich i dużych. Jej stosowanie jest możliwe, gdy:

- firmie bardziej opłaca się przeszkolić pracowników i zatrudnić na danym stanowisku niż pozyskać kandydata z zewnątrz;
- pracownicy zmieniają swoje kwalifikacje i niezbędne staje się przesunięcie ich na inne stanowisko pracy;
- w firmie ma miejsce restrukturyzacja i niezbędne staje się przeniesienie pracowników z jednych komórek do drugich;
- w stosunku do niektórych pracowników planuje się awanse, w związku, z czym przesuwa się go na wyższe stanowisko.

Firma powinna prowadzić jednolitą politykę kadrową we wszystkich działach. Polityka firmy powinna obejmować między innymi:

- zasady wynagradzania i awansu
- komunikacje firmy (wewnętrzna i zewnętrzna)
- misje i cel
- prawa i obowiązki pracownika
- sposób prowadzenia rekrutacji

Zbiór reguł określających powyższe punkty musi być akceptowany przez każdego pracownika firmy (a przynajmniej nie może być przezeń łamany). Sposób i wyniki rekrutacji nie mogą stać się przedmiotem sporów między osobami odpowiedzialnymi za ten proces a przedstawicielami innych działów. Aby uniknąć takich dyskusji, proces rekrutacji musi być przedstawiony kierownikom poszczególnych działów.³⁷

Ta forma rekrutacji ma wiele zalet, do których można zaliczyć:

- znane są kwalifikacje pracowników,
- nie ma potrzeby adaptacji zawodowej,
- niskie koszty tej formy rekrutacji,
- mała możliwość popełnienia błędu,
- stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego,
- większa motywacja,
- zacieśnienie więzi z przedsiębiorstwem

Rekrutacja zewnętrzna obejmuje pozyskiwanie kandydatów z zewnętrznego rynku pracy i oznacza kierowanie określonych ofert pracy do już zatrudnionych w innej firmie pracowników lub poszukujących pracy.³⁸

³⁷ M.Młynarz, Rekrutacja pracowników – teoria i praktyka, Biblioteczka pracownicza, Warszawa 2004, s.97-98.
A. Pocztownski, Zarządzanie zasobami... op. cit., s.144.

Tabela 3. Proces pozyskiwania personelu świadczącego pracę dla organizacji

Subprocesy	Zadania szczegółowe
Identyfikacja źródeł kandydatów do pracy	Segmentacja rynku pracy, ocena pozytywnych i negatywnych aspektów zidentyfikowanych źródeł rekrutacji
Zainteresowanie kandydatów ofertą pracy (rekrutacja i selekcja w węższym znaczeniu)	Marketing ofert pracy, wybór adekwatnych technik naboru w stosunku do ustalonych źródeł, przeprowadzenie akcji naboru, dokonanie wstępnej selekcji, utworzenie puli kandydatów do celów doboru
Dokonanie obsad stanowisk pracy (dobór, selekcja)	Opracowanie bądź zaktualizowanie profili osobowych dla stanowisk pracy, sprawdzenie zgodności profili osobowych kandydatów z wymaganymi profilami, harmonizacja wzajemnych oczekiwań
Wprowadzenie do pracy (adaptacja do pracy)	Określenie zakresu czynności, ustalenie zasad współpracy z innymi, przeprowadzenie obowiązkowych szkoleń, ustanowienie opiekuna, monitorowanie postępu procesu adaptacji.

Źródło: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE Warszawa 2003, s.14.

Kolejnym ważnym czynnikiem motywacji są **oceny pracownicze**. Dostarczają one nie tylko wiedzy na temat obszarów zarządzania personelem, ale są kanałem komunikacyjnym między organizacją a pracownikiem, pomagają w wyjaśnieniu i ustaleniu wzajemnych oczekiwań względem siebie. Efekty przeprowadzonych ocen wywierają wpływ na następujące decyzje kadrowe, wykazujące siłę motywacyjnego oddziaływania na postawy i zachowania pracowników, a mianowicie:³⁹

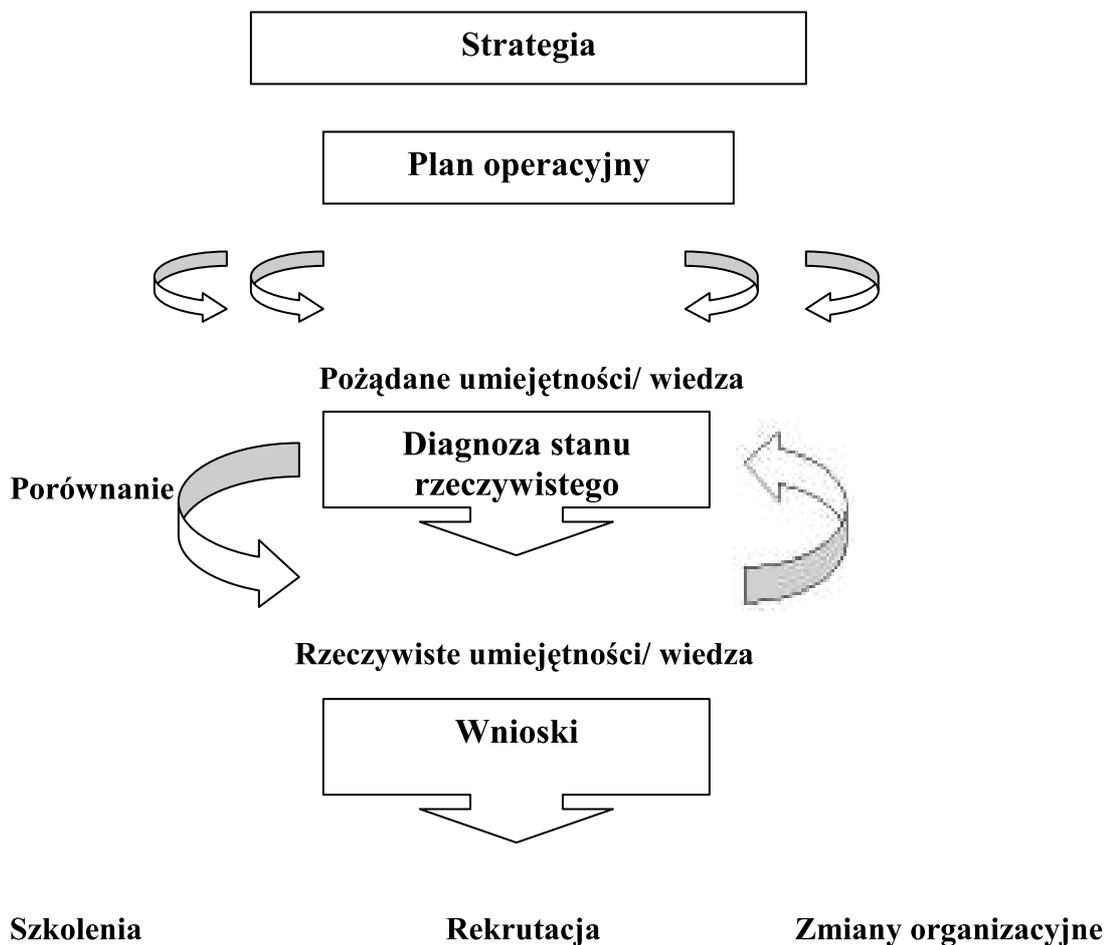
- **proponowanie rozwoju pracowników** – doskonalenie kwalifikacji, dobór szkoleń,
- **racjonalizacja polityki personalnej** – proces doboru i rekrutacji, awans bądź degradacja, zwolnienia z pracy
- **modyfikacja systemu wynagrodzeń**
- **poprawę efektywności zarządzania przedsiębiorstwem**

Tamże, s.190.

Motywacyjny charakter oceniania pracowników przejawia się przez umiejętną realizację tego procesu, czyli odpowiedni dobór technik oceniania. Można tu zastosować metody, od najprostszych z możliwych do zastosowania praktycznie przez każdego, do metod rozbudowanych i skomplikowanych wymagających udziału specjalistów w tej dziedzinie.

Na wzrost motywacji pracowników ma również silny wpływ podnoszenie ich i kwalifikacji. Dzięki szkoleniom pracownicy mogą lepiej i łatwiej zaadoptować się do wdrażanych zmian. Dostrzegają, że firma stwarza im możliwości dalszego doskonalenia zawodowego i wspinania się po szczeblach kariery zawodowej. Szkolenia powinny mieć ściśle związek z realizacją celów strategicznych firmy. Inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich poprzez szkolenia spełnia wiele celów. Należy do nich przede wszystkim zdobywanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do realizacji określonych zadań. Dzięki szkoleniom pracownicy mogą łatwiej i lepiej zaadoptować się do wdrażanych zmian. Poprzez tę formę rozwoju zasobów ludzkich wpływamy na wzrost motywacji pracowników, ponieważ dostrzegają oni w ten sposób, że firma stwarza im możliwość dalszego doskonalenia i wspinania się po szczeblach kariery zawodowej. Pracowników warto szkolić gdyż jest to inwestycja o wysokiej stopie zwrotu. Każda prawidłowo zainwestowana w szkolenie złotówka to zysk dla firmy w postaci przewagi konkurencyjnej na rynku⁴⁰

Decyzje o potrzebach szkoleniowej trzeba poprzedzić staranną analizą. Schemat takiej analizy poniżej.



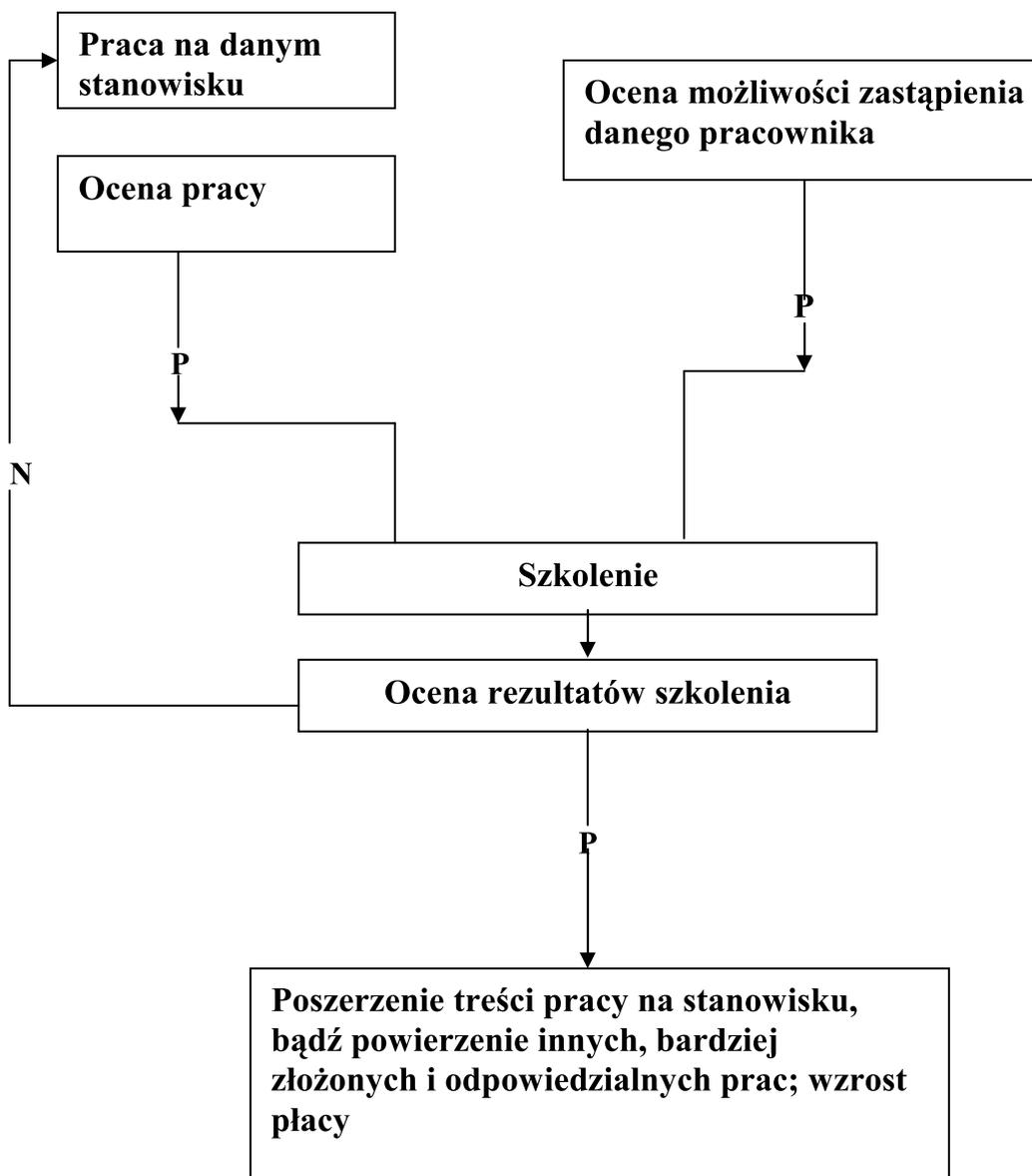
Rysunek 12. Schemat analizy potrzeb szkoleniowych.

Źródło: J.Tymborowska, Rola i zadania działu personalnego. Vademecum współczesnego kadrowca, Biblioteczka pracownicza, Warszawa 2007, s.136.

Procesem rozwoju zawodowego powinien objęty być każdy pracownik. Wyjątek mogą tu stanowić ludzie zatrudnieni na krótki okres, do prac sezonowych, czy w wieku przedemerytalnym. Pracownik przyjmowany jest do pracy na określonym stanowisku. Na ile to możliwe, jego kwalifikacje są zgodne z wymogami stanowiska. W praktyce zdarza się tak, że w mniejszym czy większym stopniu bądź to „praca przerasta człowieka”, bądź też „człowiek przerasta stanowisko pracy”. Punktem wyjścia dla zindywidualizowanego programu rozwoju zawodowego powinna być wnikliwa i realistyczna ocena stanu rzeczy w tym zakresie. Jeśli „praca przerasta człowieka” rozwój zawodowy polega w pierwszej kolejności nie na przygotowaniu do awansu, lecz na dostosowaniu człowieka do wymogów pracy. Dostosowanie to polega na rozwinięciu brakującej kwalifikacji. Inna sytuacja wyjściowa jest wówczas, gdy pracownik „przerasta swoje stanowisko pracy”. Wtedy na ile jest to

możliwe, należy dążyć do poszerzenia treści pracy na tym stanowisku, bądź też do awansowania danej osoby na inne stanowisko pracy, na którym wykonywane są bardziej złożone i odpowiedzialne prace.

Poniżej schemat procedury rozwoju zawodowego pracowników⁴¹:



Rysunek 13. Schemat procedury rozwoju zawodowe pracowników.

Źródło: T. Oleksyn, System ocen i rozwoju zawodowego pracowników, Biblioteczka pracownicza, Warszawa 1994, s.104.

Silnym wsparciem dla funkcjonowania systemu motywacji jest **planowanie ścieżek kariery** powiązanych z wykazywaniem kompetencji, a więc i pożądaných zachowań przedsiębiorczych. Możliwości awansu czy przemieszczenia w ramach struktury są jasnym sygnałem dla pracowników. Maja oni świadomość, które działania są przez firmę wspierane i nagradzane.⁴²

Kariera może być wynagrodzeniem dla pracownika, ale przede wszystkim jest drogą rozwoju personalnego, którą dana osoba zamierza przebyć w życiu zawodowym. Aby zefektywizować tę drogę pracownicy planują swoje kariery. Indywidualne planowanie karier polega na wytyczeniu sobie celów, które zamierza się osiągnąć w takcie pracy zawodowej. Organizacje różnie odnoszą się do planów kariery swoich pracowników. Mogą je całkowicie ignorować zakładając, że „najlepsi i tak wypłyną”, dlatego nie ingerują w plany pracowników. Jest to błędne podejście, ponieważ często nie wypływają najlepsi, ale najbardziej przebiegli i spragnieni władzy. Niektóre organizacje stosują tzw. „podejście poszukiwacza pereł”, wychodząc z założenia, że w każdej organizacji istnieje pewna grupa zdolnych osób, których trzeba szybko odnaleźć i w nich inwestować. Nazywa się je „młodymi talentami”. Podejście to często wpływa niekorzystnie na pozostałych pracowników, wręcz ich demotywuje (po co się wysilać, Iksiński i tak zgarnie zaszczyty). Nowoczesne podejście do indywidualnych karier to podejście planowania karier, polegające na dążeniu do połączenia indywidualnych z planami organizacji.⁴³

Do często stosowanych motywatorów pozapłacowych w przedsiębiorstwach polskich można zaliczyć:

- telefon komórkowy wraz z limitem rozmów
- świadczenia związane z komunikacją: samochód służbowy, ryczałty samochodowe za używanie samochodów prywatnych do celów służbowych, dopłaty do biletów, zwrot kosztów dojazdu do domu taksówką(świadczenie bardzo popularne w firmach gdzie późno w nocy kończy się pracę)

⁴² Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, pr. zbior. pod red. M. Juchnowicz, Poltex, arszawa 2004, s.260.
M. Kostera, Zarządzanie Personelem, PWE, Warszawa 2000, s. 120-121.

- świadczenia związane z zakwaterowaniem pracowników: nisko oprocentowane kredyty na zakup mieszkania, zwrot kosztów wynajmu mieszkania,
- akcje przedsiębiorstwa
- dodatkowe ubezpieczenia
- pakiety opieki medycznej
- gwarancje zapewnienia pracy w nowej firmie w razie fuzji
- świadczenia rekreacyjne: bilety na imprezy kulturalne, karnety na basen, siłownie
- bony towarowe
- dopłaty do wczasów, koloni, imprezy integracyjne
- rabaty na produkowane towary

Motywacja niematerialna może również polegać na:

- uelastycznieniu czasu pracy
- przydzieleniu miejsca na parkingu
- ustalenie tzw. casual day, czyli dnia, w którym pracownik ma całkowitą swobodę ubierania się(najczęściej jest to piątek)

W ostatnim czasie można zaobserwować wiele zmian w sposobach motywowania i nagradzania pracowników. Większość menedżerów i profesjonalistów HRM koncentruje się jednak przede wszystkim na rozbudowie istniejących pakietów, zapominając o tym, że prawdziwa rola motywacji polega na tym, by pracownik czuł się potrzebny i wyjątkowy, by miał poczucie, że jest darzony uznaniem.

2.2 Ocena systemu motywacji pozapłacowej

Każda firma dysponuje określonymi zasobami materialnymi, a jej pomnażanie i efektywne wykorzystanie zależy przede wszystkim od jej pracowników. Od ich umiejętności, wiedzy, oraz motywacji. Dlatego tak ważne jest wypracowanie przez firmę dobrego systemu motywacji. W tym celu niezbędne jest stworzenie takich

instrumentów motywacyjnych, które przy uwzględnieniu potrzeb pracowników będą współgrać z funkcjonowaniem organizacji i wspierać strategię firmy.

Podstawowe zasady skutecznego motywowania to⁴⁴:

➤ **Zasada proporcjonalności** - polega na tym, że „nagroda” za określoną działalność powinna być proporcjonalna do ponoszonych nakładów i uzyskanych efektów. Można je określić za pomocą odpowiednich metod wartościowania pracy zwłaszcza metod analityczno - punktowych. Przykładowo liczba punktów uzyskanych w trakcie wyceny różnych prac może stanowić podstawę odpowiedniego różnicowania wynagrodzeń pracowników wykonujących te same prace.

➤ **Zasada zróżnicowania** - polega na tym, że rodzaj motywowania i poziom „nagród” motywacyjnych powinien być dostosowany do konkretnych oczekiwań i aspiracji pracowników, grup lub zespołów pracowniczych. Przykładowo obok powszechnie stosowanych systemów wynagradzania adresowanych głównie do pracowników wykonawczych, można opracować zasady i narzędzia wynagradzania kadry kierowniczej, specjalistów itp.

➤ **Zasada motywowania pozytywnego** - polega na przyjęciu założenia, że motywowanie takie jest skuteczniejsze od karania za określone zachowania. Nagrody powinni otrzymywać tylko Ci pracownicy, którzy są do tego uprawnieni ze względu na wielkość wkładu pracy lub osiągnięte wyniki.

➤ **Zasada kompleksowości i systematyczności** - kompleksowość oznacza potrzebę motywacyjnego oddziaływania na całokształt efektów pracy, natomiast systematyczność oznacza konieczność łącznego rozpatrywania różnych narzędzi i obszarów oddziaływania na ludzi w procesie pracy. Jeżeli system motywowania w przedsiębiorstwie ma być skuteczny, to powinien obejmować cały kompleks oddziaływań dostosowanych do systemu wartości i oczekiwań pracowników. Tak pojmowane motywowanie wymaga podejścia systemowego, tzn. tworzenia w organizacji pewnego układu logicznego spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacyjnych.

⁴⁴H. Król, A. Ludwicyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, PWN, 2006, s.124.

➤ **Zasada niewielkiej odległości czasowej** - zakłada potrzebę utrzymania zbieżności czasowej między wykonaniem zadania, a otrzymaniem „nagrody” z tego tytułu.

➤ **Zasada prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego** - zamyka się w stwierdzeniu, że system o prostej konstrukcji i jasnych zasadach motywowania pracownicy akceptują znacznie łatwiej, niż systemy o skomplikowanej konstrukcji i niesprecyzowanych zasadach.

➤ **Zasada zachowań progów bodźcowych** - precyzuje tzw. najniższy próg motywacyjny odpowiadający wielkości oczekiwanej. Aby zwiększyć wydatkowanie wysiłku pracowników w procesie pracy należy równocześnie zwiększyć zarobek tych pracowników, co najmniej o około 20% - 25%.

➤ **Zasada uwzględniania motywu samourzeczywistnienia** - motyw ten zależy od cech pracy; im zajęcie jest bardziej atrakcyjne np. skomplikowane, odpowiedzialne, tym jednostka uzyskuje większe możliwości samourzeczywistnienia się. Czynnikiem motywacji płacowej nie odgrywa tu, zatem tak dużej roli, jak ma to miejsce w przypadku pracy prostej, ciężkiej czy monotonnej.

➤ **Zasada internalizacji - celów organizacyjnych.** Motyw ten jest najefektywniejszym i jednocześnie najtrudniejszym do wywołania. Stopień internalizacji zależy od rodzaju celów organizacji i ich zbieżności z potrzebami oraz systemem wartości pracownika. Zdaniem specjalistów zajmujących się tym zagadnieniem osiągnięcie pracy pracowników możliwe jest wtedy, gdy to, co ma wartość dla nich, nie pozostaje w sprzeczności z tym, co ma wartość dla organizacji.

Motywacja pozapłacowa nie może być także oparta na sztywnych regułach, tak charakterystycznych dla motywacji płacowej (Regulaminy płacowe).

Błędem jest również sztywny, socjalny charakter systemu motywacji pozapłacowej, gdy każdej kategorii zaszeregowania coś się należy.

Kategoria I — samochód służbowy, komórka bez limitu, kategoria II — komórka, czasami samochód, kategoria III — komórka, ale z limitem itd. W grę wchodzi również lepsze czy gorsze zegarki, teczki, laptopy, bardziej czy mniej

rozbudowana prywatna opieka medyczna.

Mankamentem jest to, że kiedy mamy kiepskiego dyrektora I kategorii, on nadal tym samochodem jeździ. Zwykle motywacja pozapłacowa nie ma, bowiem przełożenia na ocenę kompetencji, a raczej na zaszeregowanie w firmie — uważa specjalista z Deloitte'a⁴⁵.

Dobry pozapłacowy system powinien być powiązany z oceną pracownika. Dajmy też możliwość wyboru bonusu. Pracownicy nie chcą dostawać trzeci raz z rzędu złotego zegarka.

Nowoczesny system motywacyjny powinien spełniać cztery istotne warunki:⁴⁶

- docenienie w konstrukcji systemu znaczenia indywidualnych celów, aspiracji, hierarchii wartości pracowników, aby doprowadzić do zgodności z celami całej organizacji
- indywidualizacja środków i metod oddziaływania na pracowników, czyli ich dobór odpowiednio do cech osobowych i osobowościowych, systemów wartości oraz świadczeń pracowników w zakresie motywowania
- różnorodność stosowanych równolegle sposobów inspirowania pracowników, a tym samym szersze wykorzystanie wewnętrznych mechanizmów motywujących
- doprowadzenie do funkcjonowania pracowników na zasadzie współwłaścicieli, a nie pracowników najemnych

Warunki te należy uzupełnić o inne, jak np. uwzględnienie możliwości i warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa zwłaszcza strategii – oraz dopasowanie systemu do wymogów sytuacji na rynku pracy.

Zalety motywacji pozapłacowej:

- niewielkie trudności we wdrażaniu, nie wymaga żadnych formalnych uzgodnień ze związkami zawodowymi
- możliwość indywidualnego motywowania pracownika
- różnorodność formy świadczeń dodatkowych

⁴⁵ R. Berger, Nie dawaj pracownikowi trzy razy złotego zegarka, „Puls Biznesu” 2005, nr 1849.
M. Juchnowicz, Polityka płac. Dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne, SGH, Warszawa 1993, 106.

- stosunkowo niskie koszty finansowe, nie musi obejmować wszystkich pracowników, może być stosowana okresowo (nie co miesiąc)
- niska konfliktowość pracowników na tle motywatorów pozapłacowych
- duży wpływ na zwiększanie zasobów niematerialnych – dotyczy spełniania potrzeb wyższego rzędu

Wady motywacji pozapłacowej:

- trudności w przygotowaniu dobrego systemu motywacji pozapłacowej, różnorodność wariantów, dopasowanie ich do potrzeb pracowników
- motywacja ta nie zaspakaja całkowicie potrzeb bytowych pracowników, może to robić tylko w pewnym stopniu
- średnia efektywność motywacji pozapłacowej. Cele bieżące nie są raczej powiązane z tym rodzajem motywacji (brak spodziewanej nagrody przez pracownika)

Jak można zaobserwować motywacja pozapłacowa ma więcej zalet od motywacji płacowej. Jest bardziej elastyczna, różnorodna i mniej kosztowna, jednak wady, które posiada, choć jest ich mniej sprawiają, że nie jest podstawowym systemem motywacji w firmach. Podstawowa wada, która skłania do stosowania przede wszystkim motywacji płacowej to, brak zaspokajania potrzeb niższego rzędu, czyli potrzeb bytowych i materialnych.

Prawda jest taka, że próba odpowiedzi na pytanie, co najskuteczniej motywuje skazana jest z góry na porażkę, ponieważ nie ma jednej skutecznej metody odpowiedniej dla każdego pracownika, jak nie ma jednego doskonałego leku na każdą chorobę. Wiele warunków musi być spełnionych i ma wpływ na efekt, jakie przyniosą stosowane metody, trzeba je dopasowywać indywidualnie do konkretnego pracownika i firmy.

Z opublikowanego niedawno sondażu portalu Praca.pl dowiadujemy się, że 54,5 % ankietowanych menadżerów podjęcie pracy w danej firmie uzależnia od tego, jakie bonusy zostaną mu zaproponowane oprócz comiesięcznej pensji. Dla 28% badanych nie jest to istotne, 17,5% nie ma zdania na ten temat.

Wyniki kolejnej ankiety przedstawiają, jakie bonusy najczęściej dają pracodawcy:

- 26,5% ankietowanych wskazało samochód służbowy
- 24,5% - szkolenia
- 11% prywatne ubezpieczenie zdrowotne

- 7% - zniżki na produkty firmy i naukę języka obcego
- 6% - akcje firmy
- 3% - karty do klubów fitness i pobyt w SPA
- 1% lunch lub bilet do kina, bądź teatru
- 14% wskazało inne kategorie , co oznacza, że list bonusów wykorzystana w sondażu nie wyczerpała w pełni tematu.

W oparciu o przytoczony sondaż możemy zaryzykować stwierdzenie, że dodatkowe bonusy stają się nieodzownym atutem w przyciągnięciu dobrego fachowca do firmy, bywa, że stają się czynnikiem decydującym. Jednak Anna Puchalska psycholog, ekspert rynku pracy z portalu Praca.pl., twierdzi, że nie można jednoznacznie stwierdzić, że dla menadżera bonusy są podstawą do przyjęcia oferty pracy. Jeżeli na dwóch takich samych stanowiskach pracownik ma proponowana taką samą stawkę wtedy można uważać, że o przyjęciu oferty mogą decydować dodatkowe bonusy. Jeśli stawki są różne wtedy bonusy odgrywają drugorzędne znaczenie.

Do analizy systemu motywowania najczęściej wykorzystywane są metody Nadlera i Lawlera oraz metoda Bluma i Russa.

Metoda Nadlera i Lawlera – podstawą tej metody jest decyzyjny model motywacji pracowników oparty na teorii oczekiwań, opracowany przez L.W. Portera i E. Lawlera. Metoda ta pozwala na szybkie uzyskanie informacji na temat kształtowania się czynników motywacji, oczekiwań pracowników i ogólnej sytuacji w organizacji. Celem tego modelu jest zrozumienie problemów związanych z motywacją i wychwycenie błędów z nią związanych. Procedura badawcza sprowadza się do:

- przygotowania badań
- przeprowadzenia badań
- obliczenia wyników, ich analizy i oceny oraz wyciągnięcia wniosków

Pierwszy etap polega na ustaleniu, kogo będzie dotyczyć badanie, przygotowaniu kwestionariuszy i poinformowaniu pracowników, jaki jest jego cel. Przeprowadzenie badania składa się z trzech części: A, B i C.

Część A służy do identyfikacji ogólnie pojętej sytuacji w systemie motywacji pracy. Kwestionariusz A (załącznik1) to zestawienie sytuacji, które powinny zajść w stosunku do pracowników wykonujących swoją pracę szczególnie dobrze. Badany wskazuje w kwestionariuszu właściwy numer, jednocześnie odpowiadając na pytanie: „Jakie jest prawdopodobieństwo, że każda z tych sytuacji zajdzie, jeśli wykonuje się swoją pracę szczególnie dobrze?”.

Część B służy do badania indywidualnych oczekiwań pracowników (ich poziomu) , jakie pragną zrealizować przez pracę. W kwestionariuszu, który przedstawia załącznik 2 zestawione zostały różne korzyści, jakie osoba może uzyskać w swojej pracy. W trakcie badania należy wskazać właściwy numer i odpowiedzieć na pytanie: „ Jak ważna jest każda z nich dla Ciebie?”.

Część C dotyczy ogólnie pojętej sytuacji organizacji pracy w przedsiębiorstwie, która jest obrazowana przez partycypację wartości rezultatu ze względu na jego związek z wydatkowanym wysiłkiem. Ankietowany wskazuje (załącznik 3) właściwy numer odpowiedniej pary, oraz odpowiada na pytanie: „Jak często jest to prawdą dla Ciebie osobiście, że pierwszy czynnik doprowadza w twojej pracy do wystąpienia drugiego?”.

Drugi etap – to uzyskanie informacji od pracowników poprzez wypełnienie kwestionariuszy. W zależności od przeprowadzanego badania są one wypełniane anonimowo lub imiennie.

Trzeci etap – ostatni z etapów ma na celu poddanie analizie uzyskane informacje. Najważniejszą częścią analizy jest porównanie odpowiednich części kwestionariusza A i B. uzyskane w ten sposób dane dają możliwość zaspokajania oczekiwań pracowników w ramach istniejącego systemu motywacyjnego. Szczególną uwagę należy zwrócić na te oczekiwania, których różnica wartości uzyskanych w części A i B jest mniejsza od zera. Dane z części A i B posłużą do uzyskania informacji o:

- ogólnym poziomie zaspokojenia oczekiwań pracowników
- poziomie zaspokojenia pracowników ogółem
- średniej arytmetycznej ogólnego poziomu zaspokojenia oczekiwań pracowników objętych badaniem

- analizie poszczególnych pytań dla całości badanej grupy pracowników
- możliwości uzyskania pozytywnych efektów pracy w danych warunkach organizacyjnych

Wskaźnikiem przeprowadzonego badania jest średnia arytmetyczna ocen wszystkich trzech pytań. Niezbędne jest też ustalenie średniej arytmetycznej dla całej badanej grupy. Ustalone nieprawidłowości w części C kwestionariusza mogą wskazywać na nieprawidłowe symptomy sytuacji, której przyczyny mogą leżeć na płaszczyźnie materialnego środowiska pracy związanego przede wszystkim z treścią pracy, oraz na płaszczyźnie możliwości pracownika.⁴⁷

Kolejna z metod to diagnoza motywów pracy Bluma i Russa – ma ona na celu określenie hierarchii ważności wybranych motywów, jakimi kieruje się pracownik podejmując i wykonując pracę. Autorzy metody za istotne przyjęli pięć czynników: awansowanie, długość dziennej pracy, płace i stosunki ze zwierzchnikiem, oraz opracowali metodę ustalania ich wagi dla różnych pracowników. Do badania w tej metodzie służy ankieta, którą przedstawia załącznik nr 4. Jej konstrukcja opiera się na zestawieniu każdego czynnika ze wszystkimi pozostałymi. Pracownik wypełniając ankietę dokonuje wyboru przeciwstawnych sobie czynników.

Procedura badawcza diagnozy hierarchii motywów pracy Bluma i Russa składa się z :

- z doboru czynników motywacji do pracy i budowy ankiety
- badania hierarchii ustalonych motywów wybranych pracowników
- ustalenia wyników i wysunięcia wniosków

Pierwszy etap – to ustalenie celu badania, a co za tym idzie czynników motywacyjnych odpowiednich dla obranego celu. Efektem końcowym tego etapu jest budowa arkusza ankiety. Badany ma w kwestionariuszu wskazać jedną z dwóch możliwych odpowiedzi, która ma dla niego większe znaczenie. Wskazuje swój wybór poprzez podkreślenie litery a lub b, które umieszczone są przed porównywanymi odpowiedziami. Ankietę nie powinna być bardzo rozbudowana,

ponieważ może to wpłynąć negatywnie na jakość uzyskanych wyników. Pracownicy powinni wiedzieć, że każda opinia ma wyrażać ich osobiste odczucie.

Drugi etap – polega na przygotowaniu odpowiedniej ilości ankiet, oraz zapoznaniu pracowników z celem przeprowadzanej ankiety. Badani powinni mieć wystarczająco dużo czasu, aby mogli dokonać wyboru właściwej odpowiedzi. Ankiety mogą być przeprowadzane anonimowo lub imiennie, przy czym te drugie dają możliwość porównywania wyników z cechami osób badanych.

Trzeci etap – to ustalenie hierarchii ważności przyjętych do badania czynników, przeanalizowanie zebranych informacji i wysunięcia wniosków na podstawie otrzymanych wyników.

Metoda ta jest przydatnym i prostym narzędziem w badaniu zgodności założeń polityki zarządzania zasobami ludzkimi z istniejącymi potrzebami pracowników, rozpatrywanych indywidualnie i zbiorowo.⁴⁸

ROZDZIAŁ III.

ENION S.A. Oddział w Tarnowie Zakład Energetyczny Tarnów jako przedmiot badań empirycznych

3.1 Powstanie i rozwój

Historia tarnowskiej energetyki jest związana z intensywnym rozwojem miasta oraz jego infrastruktury przypadającym na przełom XIX i XX wieku. Wtedy, bowiem rozbudowa Tarnowa, rozwój komunikacji i przemysłu wpłynęły znacząco na podjęcie przez Radę Miasta decyzji o konieczności stworzenia źródeł energii i budowy sieci elektrycznej.

W 1908 roku powstał projekt elektrowni w Tarnowie, zlokalizowanej przy ulicy Wodnej, a rok później rozpoczęto budowę, której łączna moc dyspozycyjna wynosiła 590 kW. Energia elektryczna stała się nieodzowna w funkcjonowaniu miasta, na ulicach i domach rozblęły lampy elektryczne, kursował tramwaj miejski, a elektrownię rozbudowywano. Postacią znaczącą dla rozwoju tarnowskiej energetyki, o której chcę wspomnieć, jest pierwszy dyrektor Miejskich Zakładów Elektrycznych, Prof. Jan Studniarski, który piastował to stanowisko w latach 1914 – 1920, a kilka lat później pełnił funkcję rektora AGH w Krakowie.

W marcu 1937 roku rozporządzeniem Ministra Przemysłu i Handlu wyznaczono w kraju okręgi elektryfikacyjne, a okręgiem XI był właśnie okręg tarnowski. Wtedy też podjęto decyzję o konieczności wydzielenia zakładu energetycznego, tworzącego samodzielna jednostkę prawną.

2 lipca 1937 r. sporządzono akt notarialny mówiący o zamiarze założenia Spółki Akcyjnej pod firmą Okręgowy Zakład Energetyczny w Tarnowie. 22 lipca 1937 r. Minister Przemysłu i Handlu wydał zezwolenie na zawiązanie Spółki, 14 sierpnia 1937 r. do Sądu Okręgowego w Tarnowie wpłynęło podanie o zawiązanie Spółki celem wpisania do rejestru handlowego. 16 sierpnia 1937 roku zarejestrowano Okręgowy Zakład Energetyczny S.A. w Sądzie Okręgowym w Tarnowie. Akcjonariuszami Spółki byli w 11 % Skarb Państwa i w 89 % Zjednoczone Fabryki Związków Azotowych w Mościcach i Chrzanowie. Siedziba Spółki mieściła się przy dzisiejszej ulicy E. Kwiatkowskiego, w miejscu gdzie obecnie stoi szpital. 13 sierpnia 1937 r. odbyło się Walne Zgromadzenie Organizacyjne, podczas którego wybrano władze Spółki. Pierwszym dyrektorem został Mieczysław Gunther, który

sprawował swoją funkcję przez dwa lata. OZET obsługiwał ogromny teren: od Krynicy i Nowego Sącza na południu, po Tarnobrzeg na północy oraz Rzeszów na wschodzie. Gospodarował 620 km linii średnich i niskich napięć oraz 113 stacjami transformatorowymi. W roku 1942 doszła do tego jeszcze obsługa uruchomionej przez Niemców elektrowni wodnej w Rożnowie.

W latach drugiej wojny światowej Okręgowy Zakład Energetyczny S.A. pracował nieprzerwanie. OZET był jednym z pierwszych przedsiębiorstw Tarnowa uruchomionych po opuszczeniu miasta przez okupanta niemieckiego. Uruchomienie nastąpiło już 18 stycznia 1945 r. w nader trudnych warunkach. Zakład nie posiadał na początku prawie wcale administracji, sprzęt biurowy prawie w całości został wywieziony przez okupanta do Rzeszy.

Wkrótce rozpoczęto odbudowę zniszczonej sieci energetycznej i naprawę transformatorów. W pierwszym półroczu 1946 r. udało się odbudować zniszczenia spowodowane w latach okupacji na liniach i stacjach 30 kV, co pozwoliło na zasilanie energią elektryczną tarnowskich zakładów przemysłowych, a także na dostawę energii dla mieszkańców Tarnowa i regionu, zelektryfikowanego w dużej mierze w latach przedwojennych.

Po wojnie Zakład przeszedł szereg zmian organizacyjnych i wchodził w skład różnych przedsiębiorstw wielozakładowych. W 1946 roku stał się jednostką podległą Zjednoczeniu Energetycznemu Okręgu Krakowskiego. W 1951 roku po przekształceniu dotychczasowych 14 zjednoczeń w 6 nowych przedsiębiorstw zakład przyjmując nazwę Zakład Sieci Elektrycznych w Tarnowie został przejęty przez Zakłady Energetyczne Okręgu Wschodniego w Radomiu. Kolejne zmiany nastąpiły w 1958 roku, kiedy połączono Zakłady Zbytu Energii z Zakładami Sieci. Zakład otrzymał wówczas nazwę Zakład Energetyczny Tarnów. W latach pięćdziesiątych nastąpiły zmiany zasięgu działania Zakładu, wydzielono elektrownie w Rożnowie i Stalowej Woli, przekazano tereny powiatu rzeszowskiego nowo powstałemu Zakładowi Energetycznemu w Rzeszowie.

W 1969 roku Zakład przejął od Zakładu Energetycznego Kraków Rejon Bochnia, przekazując jednocześnie do tego samego Zakładu część rejonu wosądeckiego. Nowy podział administracyjny państwa zmienił w 1976 r. po raz

kolejny granice Zakładu tarnowskiego, dostosowując je do granic województwa i obejmując swoją działalnością obszar całego województwa tarnowskiego, którego powierzchnia wynosiła 4 151 km², co stanowi 1,3 % obszaru kraju.

Status przedsiębiorstwa państwowego uzyskał Zakład w 1988 roku, a kolejne zmiany nastąpiły w 1993 r.

9 lipca 1993 roku Minister Przemysłu i Handlu Zarządzeniem Nr 191/Org/93 dokonał przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego „Przedsiębiorstwo Zakład Energetyczny Tarnów ” w jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa pod firmą „Zakład Energetyczny Tarnów S.A.” 12 lipca podpisano notarialnie akt przekształcenia przedsiębiorstwa ZE Tarnów w Spółkę Akcyjną. Tak, więc data ta otwiera nową kartę w dziejach Zakładu. Dnia 31.07.1993 r. Spółka ZET SA została wpisana do rejestru handlowego pod Nr H/544/B prowadzonego przez Sąd Rejonowy – Sąd Gospodarczy w Tarnowie i uzyskała osobowość prawną.

W 1992 roku zapoczątkowano trwający do 1996 roku proces restrukturyzacji Spółki. W tym okresie wyodrębniono i podmiotowo usamodzielniono jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością: Eltar, Budmax, Autozet, Energomarket, Cechtar, Komfort i Jaga.

W przyjętym systemie ZET S.A. jest elementem wiodącym, a wyłonione z niego firmy są w różnym stopniu uzależnione finansowo, kooperacyjnie, kapitałowo. Zakład „matka” posiada w nich wiodący pakiet akcji⁴⁹.

30 czerwca 2004 r. to kolejna bardzo istotna data w historii Zakładu Energetycznego Tarnów S.A.. Wówczas nastąpiło połączenie Spółek: Beskidzka Energetyka S.A. w Bielsku – Białej, Będziński Zakład Elektroenergetyczny w Będzinie, Zakład Energetyczny Częstochowa S.A., Zakład Energetyczny Tarnów S.A. w Tarnowie. Połączenie nastąpiło w trybie art.492 § 1 pkt 1 Kodeksu Spółek Handlowych i polegało na przeniesieniu na Zakład Energetyczny Kraków S.A. w Krakowie / spółka przejmująca / majątku pozostałych Spółek /spółek przejmowanych/

Od dnia połączenia uległa zmianie dotychczasowa nazwa Spółki przejmującej na ENION S.A. z siedzibą w Krakowie. W wyniku połączenia Spółek został podwyższony kapitał zakładowy ENION S.A., który wynosi: 302 653 400,00 zł.

Właścicielem 100 % akcji ENION S.A. jest Skarb Państwa.

Celem konsolidacji pięciu zakładów było stworzenie silnego ekonomicznie podmiotu, który może konkurować na wolnym rynku energii elektrycznej. Większa połączona firma daje większe możliwości rozwoju, pozyskiwania i wdrażania nowoczesnych technologii oraz podnoszenia poziomu obsługi ponad 2 300 000 klientów. Teren działania firmy wynosi ponad 25 tys. km², a jej udział w polskim rynku sprzedaży energii elektrycznej przekracza 16%.

Siedziba ENION S.A. znajduje się w Krakowie, natomiast posiadające dużą samodzielność Oddziały funkcjonują w miastach odpowiadających siedzibą dotychczas istniejących Spółek: w Bielsku – Białej, Będzinie, Częstochowie, Krakowie i Tarnowie.

Misja ENION S.A. brzmi:

***Realizujemy oczekiwania Naszych Klientów
poprzez świadczenie kompleksowej usługi energetycznej
na coraz wyższym poziomie przy jednoczesnym rozwoju firmy.***

***Dostarczamy Klientom przyjaznej
dla środowiska energii o najlepszych
parametrach i dbamy o ich komfort i bezpieczeństwo.***



Rysunek 14. Granice ENION S.A.
Źródło: www.enion.pl(08.05.2008)

- budowa, rozbudowa, modernizacja i remonty sieci energetycznych oraz urządzeń elektromechanicznych,
- prowadzenie działalności handlowej, usługowej oraz inwestycyjnej.

Podstawowym zadaniem jest jednak prowadzenie bieżących kontaktów z ponad 250 tys. klientów, udzielanie wszystkich niezbędnych informacji w zakresie handlowych i technicznych aspektów obsługi klientów.

Klientów obsługuje sześć Rejonów Dystrybucji oraz pięć Terenowych Biur Handlowych, mających siedziby w największych miastach regionu: Tarnowie, Bochni, Dębicy i Dąbrowie Tarnowskiej. Rejony Dystrybucji są odpowiedzialne za zapewnienie jak najlepszych warunków przesyłu energii elektrycznej, właściwe utrzymanie i rozwój sieci elektroenergetycznej. Terenowe Biura Handlowe prowadzą handlową obsługę klientów, począwszy od zawarcia umowy na dostawę energii, poprzez doradztwo taryfowe, aż po system rozliczeń.

Zakład Energetyczny Tarnów jest przedsiębiorstwem użyteczności publicznej, który działa na obszarze 4 151 km². Teren działania ZET obejmuje głównie obszar województwa małopolskiego i 8 gmin województwa podkarpackiego. Przeważającą część, bo aż 38, stanowią gminy o charakterze wiejskim, gmin miejsko - wiejskich jest 8, a tylko 3 gminy są gminami typowo miejskimi. Tereny na tym obszarze należą do średnio uprzemysłowionych regionów Polski i reprezentują zróżnicowany potencjał produkcyjny.

Dystrybucja i sprzedaż energii elektrycznej jest zgodna z posiadanymi koncesjami, udzielonymi przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, obowiązującymi do 30.11.2008 r. Zakład eksploatuje ponad 15 000 km linii elektroenergetycznych, 3 681 km przyłączy oraz 23 stacje 110/SN i 2 rozdzielnie 110 kV w stacjach 400/110 kV i 220/110 kV. Moc transformatorów przyłączonych do sieci wynosi 1240 MVA.

Dla zapewnienia wymaganej jakości usług w zakresie parametrów energii elektrycznej prowadzi się systematyczne, wielokierunkowe działania o charakterze rozwojowym i innowacyjnym.

ZE Tarnów, jako czwarty Zakład Energetyczny w Polsce uzyskał certyfikat systemu jakości z wymaganiami normy ISO 9002:1994 w zakresie: „przesył, dystrybucja energią elektryczną oraz obsługa klienta”. System ten gwarantuje, że ZET ukierunkowuje swoje działania na potrzeby klientów, uwzględniając wymagania, oczekiwania i skargi. Ustawiczny rozwój systemu zapewnienia jakości przyczynia się zarówno do poprawy obsługi klientów, jak również do utrzymania wymaganych technicznie parametrów dostarczanej energii elektrycznej.

3.3 Struktura organizacyjna

Obsługa klientów i samego ZET prowadzona jest poprzez wyspecjalizowane wydziały, korelujące swoje zadania w ramach trzech pionów zajmujących się dystrybucją energii, obrotem energią oraz finansami Oddziału. W czwartym pionie – Dyrektora Naczelnego – skupiło się zarządzanie personelem, promocja, a także obsługa prawna i informatyczna.

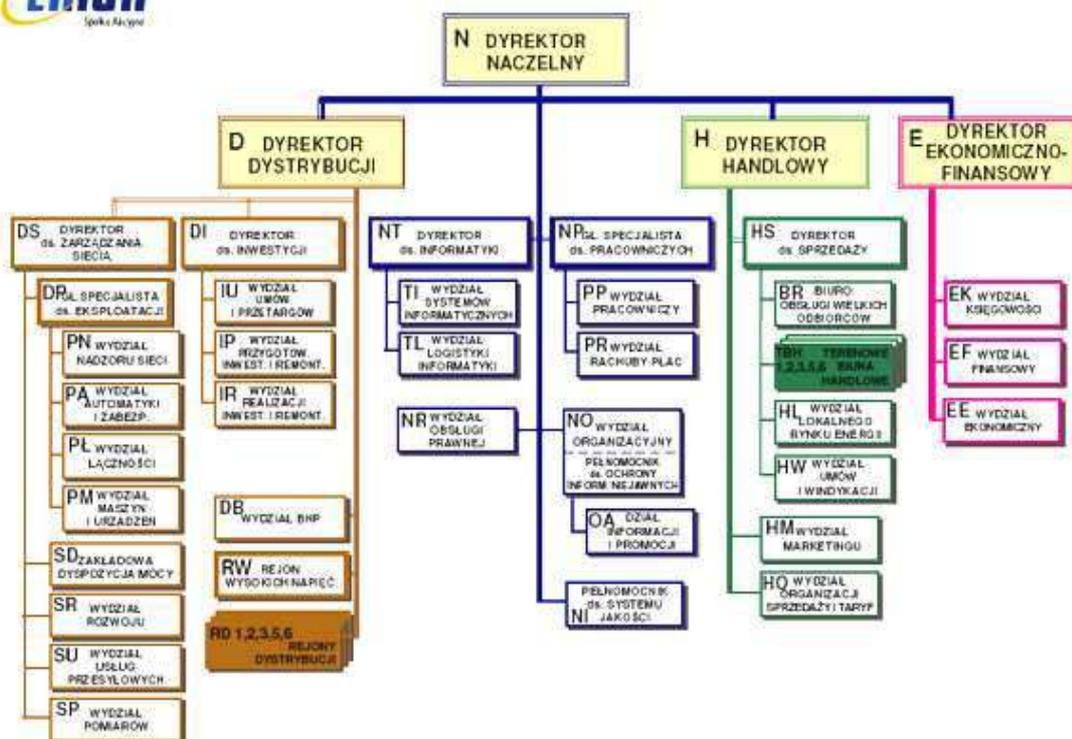
Strukturę organizacyjną oraz zakres zadań komórek organizacyjnych Oddziału określa Regulamin Organizacyjny, którego integralną częścią jest schemat organizacyjny.

W strukturze Oddziału wyróżnia się cztery pion organizacyjny:

1. **pion ogólny** - kierowany przez Dyrektora Naczelnego
2. **pion dystrybucji** - kierowany przez Dyrektora Dystrybucji
3. **pion handlowy** - kierowany przez Dyrektora Handlowego
4. **pion ekonomiczno- finansowy** - kierowany przez Dyrektora Ekonomiczno –
Finansowego



Schemat organizacyjny Oddziału w Tarnowie - ZET



Rysunek 16. Schemat organizacyjny Oddziału w Tarnowie – ZET.

Źródło: www.enion.pl (26.05.2008)

Dyrektor Naczelny:

1. Kieruje Oddziałem przy udziale Dyrektora Dystrybucji, Dyrektora Handlowego i Dyrektora Ekonomiczno – Finansowego.
2. Pełni funkcje kierownika zakładu pracy w rozumieniu prawa pracy w stosunku do pracowników Oddziału z wyłączeniem Dyrektora Dystrybucji, Dyrektora Handlowego i Dyrektora Ekonomiczno – Finansowego.
3. Odpowiada przed Zarządem Spółki za : realizację postawionych przed nim celów i zadań, działanie w interesie Spółki , a ponadto za powierzone mu mienie oraz nadzór nad przestrzeganiem przepisów BHP w Oddziale. Szczegółowe cele i zadania Dyrektora Naczelnego Oddziału określa umowa o konkretyzacji zadań na stanowisku w danym roku obrotowym.

4. Wprowadza do stosowania dokumenty regulujące organizację i realizację zadań Oddziału z zachowaniem ich pełnej zgodności z dokumentami zatwierdzonymi przez Zarząd i obowiązującymi przepisami prawa.
5. Współpracuje z Dyrektorami pozostałych Oddziałów w ramach Rady Dyrektorów Oddziału.
6. Koordynuje i organizuje pracę Dyrekcji Oddziału.
7. Nadzoruje działalność Dyrektora ds. Informatyki, Głównego Specjalisty ds. Pracowniczych, Wydziału Obsługi Prawnej, Wydziału Organizacyjnego, Pełnomocnika ds. Ochrony Informacji Niejawnych i Pełnomocnika ds. Systemu Jakości.
8. Reprezentuje Oddział w kontaktach z oddziałowymi organizacjami związkowymi.

Dyrektor Dystrybucji:

1. Zastępuje Dyrektora Naczelnego podczas jego nieobecności.
2. Koordynuje działania Oddziału w obszarze dystrybucji poprzez nadzór nad działalnością Dyrektora ds. Zarządzania Siecią, głównego Specjalisty ds. Eksploatacji, Zakładowej Dyspozycji Mocy, Wydziału Rozwoju, wydziału Usług Przesyłowych, Wydziału Pomiarów, Dyrektora ds. Inwestycji, terenowych jednostek organizacyjnych oraz Wydziału BHP.
3. Współpracuje z Dyrektorem Departamentu Dystrybucji w zakresie realizacji funkcji Operatora Systemu Dystrybucyjnego oraz realizacji zadań Spółki związanych z działalnością w obszarze dystrybucji.
4. Współuczestniczy w tworzeniu polityki strategii spółki w obszarze dystrybucji oraz nadzoruje jej realizację w Oddziale.
5. Zatwierdza instrukcje, regulaminy, wytyczne i zasady związane z dystrybucją energii elektrycznej w Oddziale oraz nadzoruje ich stosowanie.

6. Nadzoruje przestrzeganie przepisów prawa oraz realizację zarządzeń wydanych w Spółce w obszarze dystrybucji.

Dyrektor Handlowy:

1. Koordynuje działalność bezpośrednio podporządkowanych komórek organizacyjnych w szczególności w zakresie:

- handlu energią elektryczną,
- obsługi klientów Oddziału,
- lokalnego rynku energii elektrycznej,
- rzetelności (zgodności z przepisami ustawy VAT oraz ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych) fakturowania, ewidencji sprzedaży energii rozliczeń z odbiorcami oraz windykacji należności za energię elektryczną i usługi przesyłowe, poprzez nadzór nad działalnością Dyrektora ds. Sprzedaży, Wydziału Marketingu, Wydziału Organizacji Sprzedaży i taryf.

2. Uczestniczy w tworzeniu polityki i strategii Spółki w zakresie handlu energią elektryczną, rozwoju rynku i obsługi klienta oraz nadzoruje ich realizację w Oddziale.

3. Nadzoruje opracowanie i realizację planów zapotrzebowania na energię elektryczną.

4. Inicjuje i wspiera wszelkie działania zmierzające do podnoszenia efektywności handlu energią elektryczną i funkcjonowania rynku lokalnego.

5. Zatwierdza regulaminy, instrukcje oraz zatwierdza procedury, wytyczne i zasady działania dla obszaru handlu energią elektryczną w Oddziale.

6. Nadzoruje opracowanie i przygotowanie danych do kalkulacji taryfy.

7. Nadzoruje prawidłowość i rzetelność sporządzanych w Oddziale sprawozdań obszaru obrotu i obsługi klienta.

8. Nadzoruje całokształt działań Oddziału związanych ze współpracą z URE
9. Nadzoruje działalność Oddziału w zakresie marketingu i promocji.
10. Sprawuje merytoryczny nadzór nad rozwojem systemów billingowych.
11. Nadzoruje działalność związaną z windykacją należności za dostarczoną energię elektryczną.
12. Nadzoruje przestrzeganie prawa pracy i dyscypliny przez podległych mu pracowników.

Dyrektor Ekonomiczno – Finansowy:

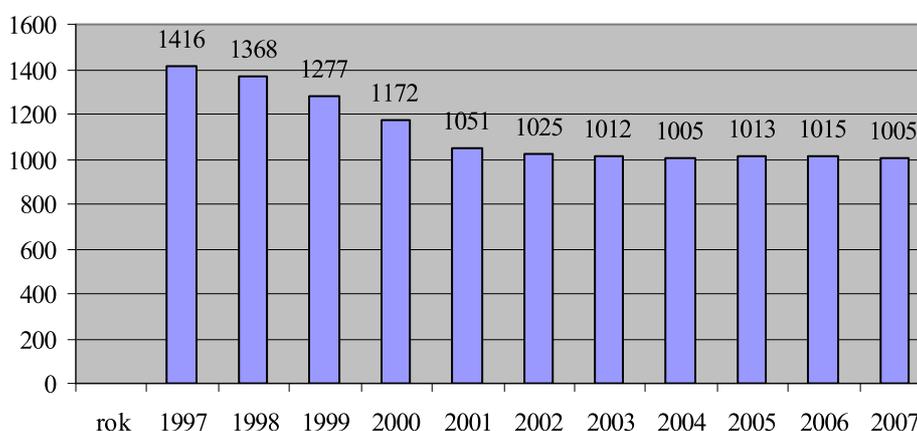
1. Nadzoruje prawidłowe stosowanie przyjętych Zasad (polityki) rachunkowości ENION S. A.
2. Odpowiada za prowadzenie ksiąg rachunkowych zgodnie z Zasadami (polityką) rachunkowości w ENION S.A. , za wyjątkiem ksiąg pomocniczych dotyczących płać oraz sprzedaży energii elektrycznej.
3. Nadzoruje prawidłowość i rzetelność sporządzanych w Oddziale cząstkowych sprawozdań finansowych (w tym podatkowych) i innych dokumentów przekazywanych do Spółki zgodnie z obowiązującymi, w tym zakresie zarządzeniami.
4. Nadzoruje prawidłowość sporządzonych w pionie deklaracji podatkowych.
5. Nadzoruje gospodarkę finansową Oddziału.
6. Zatwierdza instrukcje, regulaminy, wytyczne i zasady związane z działalnością ekonomiczną i finansową Oddziału.
7. Opiniuje pod względem finansowo-księgowym instrukcje i regulaminy pozostałych obszarów działalności Oddziału.
8. Nadzoruje prace Wydziału Księgowości, Wydziału Finansowego oraz Wydziału Ekonomicznego.

3.4 Struktura zatrudnienia

Ludzie są najcenniejszym dobrem każdej organizacji. To od ich wiedzy, umiejętności, talentów i chęci do dobrej pracy zależy wprost powodzenie oraz przyszłość firmy. Historię Zakładu tworzyli przede wszystkim pracujący tu ludzie, tysiące nazwisk, często zapomnianych, ale każda z tych osób miała swój wkład w jego rozwój. Praca w tym Zakładzie wyróżniała, Zakład był kojarzony zawsze z miastem.

Od roku 2000 zatrudnienie utrzymuje się na poziomie nieznacznie przekraczającym 1000 pracowników. W Spółce realizowany jest od kilku lat program polityki kadrowej, którego głównym założeniem jest zmniejszanie ogólnego stanu zatrudnienia przy jednoczesnym dążeniu do podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników oraz ograniczenie przyjmowania nowych pracowników do pracy do niezbędnego minimum. Od wielu lat zwolnienia pracowników spowodowane są w większości przyczynami naturalnymi.

Przeciętne zatrudnienie w ZE Tarnów w latach 1997- 2007



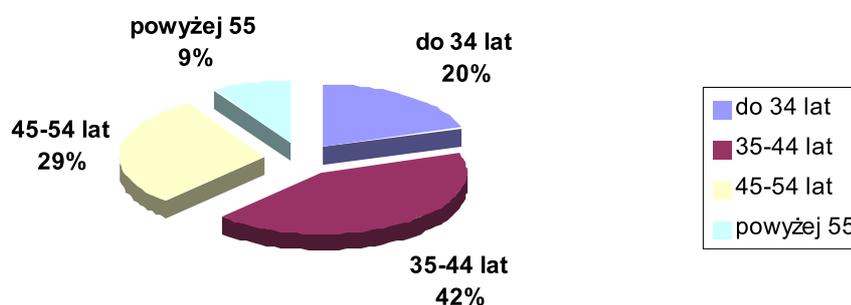
Wykres 1. Zatrudnienie w ZE Tarnów w latach 1997-2007.

Źródło: opracowanie własne

Wszelkie prowadzone działania zmierzające do racjonalizacji zatrudnienia poprzez odpowiedni dobór kadr prowadzone są z uwzględnieniem indywidualnych cech pracowników, ich uzdolnień, talentów, z poszanowaniem ich dążeń i aspiracji.

Przy tym nie tylko stosowanie odpowiednich metod doboru, ale również właściwy klimat i kultura organizacji firmy.

Struktura wieku pracowników



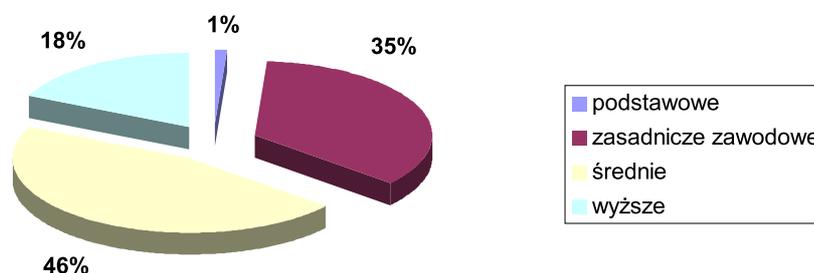
Wykres 2. Struktura wieku pracowników w roku 2007.

Źródło: opracowanie własne

Zakład Energetyczny Tarnowie potrafi wychować sobie kadrę fachowców. Skutkiem polityki personalnej realizowanej przez Spółkę systematycznie rośnie liczba osób legitymujących się wyższym wykształceniem. Obecnie 18 % pracowników posiada wykształcenie wyższe, a 46 % średnie.

Podnoszący się poziom wykształcenia pracowników ZET to efekt podejmowania przez nich studiów zaocznych w zakresie elektroenergetyki, zarządzania czy ekonomii. W celu efektywniejszego wykorzystania kadr, jako elementu decydującego o coraz lepszym funkcjonowaniu Oddziału, prowadzi się szeroko rozwiniętą działalność szkoleniową. Pracownicy podnoszą kwalifikacje poprzez uczestnictwo w różnych formach szkolenia, które zapewniają ciągłą aktualizację wiedzy w obszarach zawodowej specjalizacji.

Wykształcenie



Wykres 3. Poziom wykształcenia w ZET w 2007 rok.

Źródło: opracowanie własne

Z dumą możemy powiedzieć, iż pracownicy Zakładu Energetycznego Tarnów byli i są to ludzie, którzy, jeżeli sytuacja tego wymaga, nie patrzą na zegarek. Tak było w przeszłości, tak jest i dzisiaj.

3.5 System zarządzania zasobami ludzkimi

M. Armstrong, zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje jako strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. W istocie zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, iż organizacje (struktury) istnieją po to, by dostarczać klientom pewnych wartości (dóbr). Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności.⁵⁰

Ważnym wydarzeniem w aspekcie prowadzonej polityki personalnej w ENION S.A. było podpisanie w dniu 19 marca 2004 r. Umowy Społecznej przez Zarządy łączących się Spółek i Przewodniczących wszystkich organizacji związkowych. Umowa ta jest efektem przyjętych uzgodnień związanych z procesem konsolidacji i zawiera gwarancje pracownicze m.in. w zakresie:

- warunków zatrudnienia,
- warunków konsolidacji,
- zobowiązań w stosunku do Spółek zależnych,
- współpracy ze związkami zawodowymi,
- oraz obejmuje Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.

Celem polityki kadrowej w Zakładzie jest dbałość o rozwój i odpowiedni poziom szkolenia pracowników. Pracownicy mają możliwość podnoszenia kwalifikacji uczestnicząc w szkolenia uwzględniających różnorodną problematykę, w tym głównie w zakresie:

- prawa energetycznego,
- obsługi klientów,
- prac pod napięciem,
- stosowania nowoczesnych technologii w budowie eksploatacji urządzeń energetycznych,
- obsługi programów informatycznych.

Pracownicy biorą również udział w różnych formach podnoszenia wiedzy kwalifikacji w zorganizowanych formach szkolenia zewnętrznego jak:

- studia podyplomowe,

- studia wyższe / techniczne i ekonomiczne /,
- seminaria, kursy i konferencje.

Wartościowanie pracy

Obecnie wartościowanie pracy stanowi standard w zarządzaniu zasobami ludzkimi i większość przedsiębiorstw posiada system taryfikacyjny stanowisk pracy. W ENION S.A. wprowadzone zostało wartościowanie stanowisk pracy w oparciu o stworzoną specjalnie na potrzeby firmy zakładową metodę wartościowania pracy.

Wartościowanie dało możliwość porównywania posiadanych zasobów z wymaganymi stanowiskami, a to pozwoliło na określenie polityki szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników. Na bieżąco pozwala planować zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie tak, aby w razie potrzeby pozyskiwać pracowników o określonych kwalifikacjach. W wyniku wartościowania pracy powstały karty kwalifikacyjne(przykł. Zał.5) dla poszczególnych stanowisk i taryfikator stanowisk pracy robotniczych i nierobotniczych.

Formy i składniki płac w ZET

Podjęty w ENION S.A. proces budowy nowego systemu wynagradzania był bardzo skomplikowany, kontrowersyjny i budził wiele emocji. Obecnie podstawę przyznania pracownikowi odpowiedniej kategorii zaszeregowania, stanowi taryfikator kwalifikacyjny stanowisk opracowany w wyniku przeprowadzonego wartościowania (Zał.6).

Decyzją w sprawie zaszeregowania pracowników do odpowiedniej kategorii podejmuje Dyrektor Oddziału na wniosek kierownika odpowiedniej komórki organizacyjnej. Na określonym stanowisku może być zatrudniony pracownik, którego kwalifikacje odpowiadają wymaganiom obowiązującym – zgodnie z systemem taryfowym – na tym stanowisku. Pracownicy otrzymują stawki osobistego zaszeregowania odpowiednie do zajmowanych przez nich stanowisk pracy, określone w systemie taryfowym. Każdemu stanowisku odpowiada jedna podstawowa kategoria zaszeregowania.

Stawka wynagrodzenia zasadniczego pracownika nie może być niższa od:

- minimalnego wynagrodzenia,
- najniższej stawki ustalonej dla kategorii zaszeregowania pracownika w stosowanej tabeli stawek.

Pracownikowi przysługuje za pracę wynagrodzenie zasadnicze wynikające z przyznanej kategorii zaszeregowania, określone stawką miesięczną.

Pracownicy ZET Tarnów mogą być wynagradzani według jednej z następujących form:

- czasowej,
- czasowo – premiowej,
- akordowej,
- ryczałtowej,
- zadaniowej.

Decyzje o zastosowaniu odpowiedniej formy płac dla pracowników podejmuje Pracodawca w porozumieniu ze Związkami Zawodowymi.

Pracownikom przysługują następujące składniki wynagrodzenia wg zasad określonych w ZUZP.

- **Za pracę w godzinach nadliczbowych w dni robocze** - przysługuje pracownikowi wynagrodzenie zgodne z Kodeksem Pracy, natomiast w przypadku udzielenia pracownikowi dnia wolnego za przepracowane godziny nadliczbowe bez wniosku pracownika należy udzielić pracownikowi za każdą przepracowaną godzinę nadliczbową dwie godziny wolnego, najpóźniej do końca okresu rozliczeniowego. Nie może to spowodować obniżenia wynagrodzenia za pełny miesiąc pracy.

- **Dodatkowe wynagrodzenie za pracę w porze nocnej (22,00 – 6,00)** – za każdą godzinę pracy w porze nocnej przysługuje dodatek w wysokości 30% stawki godzinowej osobistego zaszeregowania.

- **Dodatek za pracę w warunkach szkodliwych, uciążliwych, szczególnie uciążliwych dla zdrowia lub szczególnie niebezpiecznych** – pracownikom zatrudnionym w warunkach szkodliwych, uciążliwych lub uciążliwych dla zdrowia, a także szczególnie niebezpiecznych przysługuje dodatkowe wynagrodzenie, jeżeli prace wykonywane są w warunkach: występowania stężeń i natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia przekraczających dopuszczalne normy, uniemożliwiających zachowanie zasad higieny, norm pracy.

- ***Dodatek wypłaca się w wysokości:***

- **przy I stopniu** szkodliwości, uciążliwości lub szczególnej uciążliwości dla zdrowia – dzienny dodatek zryczałtowany w wysokości 0,21% średniego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego w ENION S.A.
- **przy II stopniu** szkodliwości, uciążliwości lub szczególnej uciążliwości dla zdrowia – dzienny dodatek zryczałtowany w wysokości 0,32% średniego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego w ENION S.A.
- **przy III stopniu** szkodliwości, uciążliwości lub szczególnej uciążliwości dla zdrowia – dzienny dodatek zryczałtowany w wysokości 0,42% średniego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego w ENION S.A.
- **przy IV stopniu** szkodliwości, uciążliwości lub szczególnej uciążliwości dla zdrowia – dzienny dodatek zryczałtowany w wysokości 0,53% średniego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego w ENION S.A.
- **przy pracach uznanych za szczególnie niebezpieczne** - dzienny dodatek zryczałtowany w wysokości 0,42% średniego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego w ENION S.A.

Zasady przyznawania dodatku z tytułu wykonywania pracy w warunkach szkodliwych dla zdrowia, szczególnie uciążliwych lub niebezpiecznych reguluje

Załącznik nr 3 do PUZP dla Pracowników Przemysłu Energetycznego z dnia 13 maja 1993 roku.

W razie wykonywania prac zaliczonych do różnych stopni szkodliwości, uciążliwości lub szczególnej uciążliwości dla zdrowia, przysługuje z tego tytułu tylko jeden dodatek w wyższej wysokości.

Dodatek za pracę w warunkach szczególnie niebezpiecznych przysługuje niezależnie od dodatku za pracę w warunkach szkodliwych, uciążliwych lub szczególnie uciążliwych.

Dodatek za pracę przy komputerze przysługuje niezależnie od dodatku za pracę w pomieszczeniu, w którym konieczne jest stosowanie stale sztucznego oświetlenia.

- **Dodatek za pełnienie pogotowia technicznego (domowego)** – pełnienie pogotowia technicznego należy do obowiązków pracowników, których wyznaczono do pełnienia tego pogotowia w sporządzonym na dany miesiąc harmonogramie. Jest okresem pozostawania pracownika w stanie gotowości do wykonywania poleceń przełożonych, poza normalnymi godzinami pracy. Pogotowie może być zlecane na okresy nie dłuższe niż 16 dni w miesiącu lub na czas ogłoszenia hasła „żywiół” lub „awaria”.

Za każdy dzień pełnienia pogotowia technicznego z zachowaniem prawa pracownika do odpoczynku zgodnie z Art. 132 i 133 kp przysługuje dodatkowe wynagrodzenie w wysokości 0,79% średniego miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego w ENION S.A.

- **Dodatek za prace w soboty, niedziele i święta**

Za każdą godzinę pracy w sobotę, niedzielę i święto oprócz normalnego wynagrodzenia przysługuje dodatkowe wynagrodzenie w wysokości 100% stawki godzinowej wynikającej z osobistego zaszeregowania.

Za każdą godzinę pracy w dni świąteczne będące dniami wolnymi od pracy,

tj.:

- 1 stycznia,
- Niedziela Wielkanocna,
- Poniedziałek Wielkanocny,
- 1 maja,
- 3 maja,
- pierwszy dzień Zielonych Świątek,
- Boże Ciało,
- Dzień Energetyka, tj. 14 sierpnia,
- 15 sierpnia,
- 1 listopada,
- 11 listopada,
- 25 grudnia,
- 26 grudnia,
- oraz na II i III zmianie w dniach 24 i 31 grudnia

oprócz normalnego wynagrodzenia, przysługuje dodatkowe wynagrodzenie w wysokości 120% stawki godzinowej wynikającej z osobistego zaszeregowania.

Dodatkowe wynagrodzenie przysługuje niezależnie od udzielenia za pracę w sobotę, niedzielę i dni świąteczne będące dniami wolnymi od pracy innego dnia wolnego od pracy w wyznaczonym z góry terminie. Pracownikom, którzy w zamian za pracę w dniu wyznaczonym dla nich jako dzień wolny od pracy, nie otrzymali dnia wolnego w innym z góry wyznaczonym terminie przysługuje za każdą godzinę pracy w tym dniu, oprócz normalnego wynagrodzenia, dodatkowe wynagrodzenie w wysokości 100% stawki godzinowej wynikającej z wynagrodzenia zasadniczego pracownika.

W przypadku zbiegu uprawnień do dodatkowego wynagrodzenia z tytułu pracy w dni świąteczne i pracy w godzinach nadliczbowych wypłaca się obydwie dodatki.

- **Dodatek za staż pracy**

Pracownikom, przysługuje dodatek za staż pracy wyłącznie za okresy zatrudnienia w ENION S.A. rozumiany jako staż pracy w Zakładach tworzących aktualnie ENION S.A., tj.: Beskidzkiej Energetyki S.A., Będzińskiego Zakładu Energetycznego S.A., Zakładu Energetycznego Częstochowa S.A., Zakładu Energetycznego Kraków S.A. i Zakładu Energetycznego Tarnów S.A.

Przez staż pracy w ENION S.A. należy rozumieć okres zatrudnienia od rozpoczęcia pracy w wyniku podpisania „Umowy o pracę” z wyłączeniem okresów:

- urlopów bezpłatnych,
- służby wojskowej i zastępczej służby wojskowej, jeżeli pracownik po jej ukończeniu podjął pracę w terminie przekraczającym 30 dni od zwolnienia z tej służby,
- okresów pracy zakończonych przejściem na emeryturę lub rentę poprzedzającą emeryturę – jeżeli okresy te zostały zaliczone przez ZUS do zatrudnienia będącego podstawą wyliczenia świadczeń emerytalnych.

Praca w poszczególnych Oddziałach (poprzednio Zakładach Energetycznych) jest sumowana w celu ustalenia „zakładowego stażu pracy” ogółem.

Podstawę wymiaru dodatku za staż w ENION S.A. stanowi wynagrodzenie zasadnicze każdego pracownika.

Dodatek za staż pracy wypłaca się w następującej wysokości:

Tabela 4. Wysokość dodatku za staż pracy

po 2 latach pracy	5% podstawy wymiaru
po 3 latach pracy	7% podstawy wymiaru
po 4 latach pracy	9% podstawy wymiaru
po 5 latach pracy	10% podstawy wymiaru
po 6 latach pracy	11% podstawy wymiaru
po 7 latach pracy	12% podstawy wymiaru
po 8 latach pracy	13% podstawy wymiaru
po 9 latach pracy	14% podstawy wymiaru
po 10 latach pracy	15% podstawy wymiaru
po 11 latach pracy	16% podstawy wymiaru
po 12 latach pracy	17% podstawy wymiaru
po 13 latach pracy	18% podstawy wymiaru
po 14 latach pracy	19% podstawy wymiaru
po 15 latach pracy	20% podstawy wymiaru
po 16 latach pracy	21% podstawy wymiaru
po 17 latach pracy	22% podstawy wymiaru
po 18 latach pracy	23% podstawy wymiaru
po 19 latach pracy	24% podstawy wymiaru
po 20 latach pracy	25% podstawy wymiaru

Źródło: opracowanie własne

Pracownik traci prawo do dodatku za staż pracy za miesiąc, w którym:

- opuścił bez usprawiedliwienia choćby jeden dzień pracy,
- pracodawca rozwiązał z nim umowę o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika.

Pracownik zachowuje prawo do dodatku stażowego również za okres pobierania wynagrodzenia za czas choroby i innych świadczeń pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby

- **Dodatek dzienny za prowadzenie pojazdów**

Pracownikom, którym powierzono poprzez zawarcie odrębnej umowy, wykonywanie dodatkowych obowiązków kierowcy służbowego pojazdu samochodowego, przysługuje dodatek dzienny. Podstawę dodatku stanowi średnie miesięczne wynagrodzenie zasadnicze w ENION S.A. wg poniższej tabeli:

Tabela 5. Dodatki za prowadzenie pojazdów

Grupa pojazdów wg dopuszczalnego ciężaru całkowitego		wysokość dodatku
I	samochód osobowy i pojazd do 2 t	0,63%
II	pojazd ponad 2 t do 3,5 t	0,84%
II	pojazd ponad 3,5 t	1,05%

Źródło: opracowanie własne

Dodatek dzienny za prowadzenie pojazdów może być wypłacony tylko jednemu pracownikowi na jednej zmianie. W przypadku jazdy w ciągu jednej zmiany różnymi rodzajami pojazdów kierowcy przysługuje tylko jeden dodatek.

Warunkiem powierzenia pracownikowi dodatkowego wykonywania obowiązków kierowcy służbowego pojazdu i podpisania przez Pracodawcę stosownej umowy – jest uzyskanie przez pracownika wymaganych uprawnień zakładowych.

- **Nagrody za wykrycie i likwidację nielegalnego poboru energii elektrycznej** – z tytułu wykrycia i likwidacji nielegalnego poboru energii elektrycznej na nagrody dla pracowników przeznaczają się 30% obliczonej lub zryczałtowanej opłaty za nielegalny pobór energii elektrycznej. Do wyliczenia opłaty, o której mowa przyjmuje się ilość energii elektrycznej wyznaczonej wg zasad określonych w Taryfie ENION S.A., a wartość wyznacza się jako iloczyn energii i sumy: ceny energii elektrycznej czynnej, stawki systemowej opłaty przesyłowej oraz składnika zmiennego stawki sieciowej opłaty przesyłowej wg grupy taryfowej, do której jest lub powinien być zakwalifikowany pobierający nielegalnie energię elektryczną. Kwota opłat, o której mowa nie może przekroczyć wartości wyznaczonej jako iloczyn 10.000 kWh energii oraz sumy: ceny energii elektrycznej czynnej, stawki systemowej opłaty przesyłowej oraz składnika zmiennego stawki sieciowej opłaty przesyłowej wg grupy taryfowej, do której jest lub powinien być zakwalifikowany pobierający nielegalnie energię elektryczną. Sposób podziału nagród określa Załącznik nr 8 do ZUZP.

- **Nadwyżka akordowa** - przysługuje pracownikom zatrudnionym na stanowisku „inkasent” wynagradzanych w systemie akordowym. Nadwyżkę stanowi

różnica między wartością wszystkich wykonanych czynności a płacą zasadniczą za czas efektywnie przepracowany.

Stawkę podstawową do akordu oblicza się następująco:

S =	Średnie wynagrodzenie zasadnicze w ENION S.A.	x 70%
	168 godzin	

Gdzie:

S - stawka akordu podstawowego

Wykaz czynności wykonywanych przez inkasentów oraz przypisany tym czynnościom udział procentowy w stawce podstawowej akordu zawarty jest w załączniku nr 6 do ZUZP.

• **Inne dodatki i dodatkowe wynagrodzenia :**

- **zryczałtowane miesięczne wynagrodzenie za pełnienie obowiązków społecznego inspektora pracy** – zgodnie z ustawą o społecznej inspekcji państwowej,
- **zastępstwa procesowe** - dodatkowe wynagrodzenie dla radców prawnych wykonujących pracę na podstawie stosunku pracy w wysokości stanowiącej różnicę pomiędzy wyegzekwowanymi kosztami od strony przeciwnej z tytułu zastępstwa sądowego lub przyznanymi w ugodzie, postępowaniu polubownym, arbitrażu zagranicznym lub postępowaniu egzekucyjnym, jeżeli koszty te zostały ściągnięte od strony przeciwnej, a obowiązkową składką na ubezpieczenie społeczne, Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych opłaconą przez pracodawcę.

- **dodatek za prowadzenie kasy zapomogowo – pożyczkowej** – zgodnie z rozporządzeniem w sprawie pracowniczych kas zapomogowo – pożyczkowych w zakładach pracy,
- **dodatek z tytułu stałego pełnienia obowiązków zastępcy kierownika komórki organizacyjnej** – dodatek wynosi 10% dotychczasowego wynagrodzenia zasadniczego,
- **w związku z powierzeniem prokury** – pracownikowi przysługuje comiesięczny dodatek w wysokości połowy średniego miesięcznego wynagrodzenia w ENION S.A.

- **Motywacyjny fundusz nagród (MFN)** - w ramach posiadanych środków na wynagrodzenia tworzy się Motywacyjny fundusz nagród do 1,2% osobowego funduszu płac, z tego 0,5% do wyłącznej dyspozycji Prezesa Zarządu a 0,7% do dyspozycji Dyrektorów Naczelnych Oddziałów. Motywacyjny fundusz nagród przeznaczony jest na wynagrodzenie pracowników za wykonanie dodatkowych pilnych i ważnych dla przedsiębiorstwa zadań, wpływających w istotny sposób na funkcjonowanie Spółki. Nagrody z Motywacyjnego funduszu nagród są przyznawane na wniosek bezpośredniego przełożonego pracownika lub Zakładowych Organizacji Związkowych. Wypłata kwot z tego funduszu ma charakter uznaniowy.

- **Motywacyjny fundusz premiowy (MFP)** – w ramach środków na wynagrodzenia tworzy się Motywacyjny fundusz premiowy w wysokości zależnej od możliwości finansowych Spółki, ale nie więcej niż 5 % planowanego funduszu wynagrodzeń na dany rok obrotowy. Środkami funduszu dysponują Dyrektorzy Departamentów oraz Kierownicy Biur bezpośrednio podległych Zarządowi oraz Dyrektorzy Naczelnicy Oddziałów, z przeznaczeniem dla pracowników wyróżniających się w realizacji zadań jednostki organizacyjnej lub komórki. Wypłata kwot z tego funduszu ma charakter uznaniowy.

- **Premia roczna** – Premia roczna stanowi 8,5% rocznego funduszu wynagrodzeń z roku ubiegłego. Premia przyznawana jest pracownikom zgodnie z przyjętym Regulaminem, który stanowi Załącznik nr 4 do ZUZP. Termin wypłaty ma następować nie później niż do 31 marca danego roku za rok poprzedni.

Indywidualna premia roczna pracownika stanowi iloczyn podstawy naliczania premii wskaźnika procentowego będącego ilorazem globalnej kwoty premii rocznej do sumy podstaw.

Podstawę naliczania indywidualnej premii rocznej pracownika stanowi:

- płaca zasadnicza za czas efektywnie przepracowany i urlop wypoczynkowy,
- dodatek za staż pracy,
- premia z MFN i MFP,
- nadwyżka akordowa inkasentów.

Premia za rok ubiegły jest naliczana proporcjonalnie do okresu zatrudnienia. Jest przyjmowana do podstawy naliczania zasiłku chorobowego, świadczenia rehabilitacyjnego opiekuńczego i macierzyńskiego.

Premia podlega zmniejszeniu, jeżeli pracownik w roku obliczeniowym:

- opuścił jeden dzień bez usprawiedliwienia - o 25%,
- opuścił dwa dni bez usprawiedliwienia - o 50%,
- otrzymał karę nagany względnie karę pieniężną - o 40%,
- otrzymał karę upomnienia - o 15 %.

Pracownik traci prawo do premii rocznej w całości w przypadku:

- udowodnionego zagarnięcia mienia Spółki lub wyrządzenia szkody w tym mieniu z winy własnej,
- przystąpienia do pracy w stanie nietrzeźwym lub stwierdzenie spożywania alkoholu w czasie pracy,
- opuszczenia bez usprawiedliwienia trzech i więcej dni pracy,

- rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia bez winy pracownika.

W przypadku, gdy jeden czyn zagrożony jest różnymi karami stosuje się zmniejszenie nagrody właściwe dla kary najsurowszej.

- **Nagroda z zysku** – pracownikom mogą być przyznane nagrody z zysku do podziału. Szczegółowe zasady przyznawania i wypłaty wymienionego świadczenia określa regulamin uzgodniony z Zakładowymi Organizacjami Związkowymi.

- **Nagrody jubileuszowe** – każdemu pracownikowi, który przepracował, co najmniej 5 lat w ENION S.A., przysługuje nagroda jubileuszowa. Podstawą zaliczenia dotychczasowego stażu pracy, uprawniającego do wypłaty nagrody jubileuszowej są okresy udokumentowane wyłącznie świadectwami pracy z pomniejszeniem o okresy urlopów bezpłatnych.

Okresy zatrudnienia każdego z pracowników, z podziałem na okresy zatrudnienia w poprzednich zakładach pracy (tzw. „lata obce”) i w ENION S.A. ustala się na dzień bezpośrednio poprzedzający datę wejścia w życie ZUZP według zasad określonych w ZUZP Spółek tworzących obecnie ENION S.A. Podstawą zaliczenia są wyłącznie dokumenty znajdujące się w posiadaniu Pracodawcy na dzień wejścia w życie ZUZP ENION S.A. Pracownikom, którym do okresów pracy uprawniających do otrzymania nagrody jubileuszowej nie zaliczono zgodnie z ZUZP Spółek zatrudniających ich przed połączeniem okresów nauki w szkołach zawodowych, średnich i wyższych – należy doliczyć do okresu uprawnień do wypłaty nagrody jubileuszowej okresy nauki w ukończonych szkołach i zaliczyć lata w poprzednich zakładach pracy (tzw. „lata obce”) Do okresu pracy wlicza się odpowiednio lata ukończenia szkoły:

- zasadniczej lub równorzędnej szkoły zawodowej – 3 lata,
- szkoły średniej – 4 lata,
- szkoły wyższej – 8 lat.

Ukończenie określonego rodzaju szkoły musi być potwierdzone odpowiednim świadectwem lub dyplomem zgodnie z obowiązującymi przepisami oświatowymi. Powyższe okresy nauki nie podlegają sumowaniu.

Podstawę naliczania nagrody jubileuszowej stanowi suma 2 składników:

- 50% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego pracownika z dnia, w którym nabył prawo do nagrody,
- 32% średniego miesięcznego wynagrodzenia w ENION S.A. w roku poprzedzającym wypłatę nagrody.

Tabela 6. Wysokość nagrody jubileuszowej

lata pracy ogółem	za okresy pracy w poprzednich zakładach pracy*	za okresy pracy w ENION S.A. *
po 20 latach	80%	240%
po 25 latach	100%	300%
po 30 latach	120%	360%
po 35 latach	140%	420%
po 40 latach	160%	480%
po 45 latach	180%	540%
po 50 latach	200%	600%
po 55 latach	220%	660%

Źródło: opracowanie własne

*założenie: za 1 rok pracy w ENION S.A. przyjmujemy 12%, a za 1 rok pracy w poprzednich zakładach 4 %.

Świadczenia związane z pracą:

- **Wynagrodzenie za czas choroby, zasiłek chorobowy** oraz za **zwolnienie szpitalne** przysługuje wszystkim pracownikom ENION S.A. i wypłacane jest w następującej wysokości:

- **wynagrodzenie za czas choroby wraz z dodatkiem uzupełniającym** (płaconym przez Pracodawcę) – w kwocie

stanowiącej łącznie 90% wynagrodzenia pracownika, stanowiącego podstawę wymiaru,

- **zasilek chorobowy wraz z dodatkiem uzupełniającym** (płaconym przez Pracodawcę) – w kwocie łącznej stanowiącej łącznie 90% wynagrodzenia pracownika stanowiącego podstawę wymiaru,
- **za pobyt w szpitalu i zwolnienie bezpośrednio po szpitalu** – w ramach kontynuacji leczenia na podstawie zwolnienia lekarskiego – jako dodatek uzupełniający do wysokości 100% podstawy wymiaru.

- **Odprawa pieniężna** – pracownikom przysługuje jednorazowa odprawa pieniężna w związku z przejściem na emeryturę lub rentę z tytułu niezdolności do pracy.

Przy ustalaniu okresu zatrudnienia wymaganego do uzyskania odprawy zalicza się wszystkie okresy zatrudnienia potwierdzone świadectwami pracy. Podstawą naliczania odprawy jest suma dwóch składników:

- 41% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego za pracę w ENION S.A. z dnia, w którym nabył prawo do odprawy,
- 41% średniego miesięcznego wynagrodzenia w ENION S.A. w roku poprzedzającym wypłatę odprawy.

Wysokość odprawy nie może być niższa od jednomiesięcznego wynagrodzenia brutto pracownika, obliczonego w związku z nabyciem przez niego prawa do emerytury lub renty. Pracownik, który otrzymał odprawę, nie może ponownie nabyć do niej prawa.

Wysokość odprawy ustala się zgodnie z tabelą:

Tabela 7. Wysokość odprawy emerytalnej i rentowej.

do 10 lat	odprawa wypłacana zgodnie z kodeksem pracy
po 10 latach	100% podstawy naliczania
po 15 latach	120% podstawy naliczania
po 20 latach	160% podstawy naliczania
po 25 latach	240% podstawy naliczania
po 26 latach	256% podstawy naliczania
po 27 latach	272% podstawy naliczania
po 28 latach	288% podstawy naliczania
po 29 latach	304% podstawy naliczania
po 30 latach	400% podstawy naliczania

Źródło: opracowanie własne

3.6 Podstawy prawne funkcjonującego systemu motywacji pozapłacowej

Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Przemysłu Energetycznego.

Jednym ze 140-tu funkcjonujących Ponadzakładowych Układów jest Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Przemysłu Energetycznego zawarty w dniu 13 maja 1993 roku i wpisany do Rejestru Ponadzakładowych Układów Zbiorowych dnia 7 lipiec 1993 r. – Karta Rejestrowa Nr U-I / zwany w dalszej części Układem lub PUZP /.

Po stronie reprezentującej pracowników, PUZP zawarło pięć organizacji związkowych, które posiadają status organizacji ponadzakładowej.

Ze strony pracodawców Układ ten zawarło trzy Zarządy Związku Pracodawców: Elektrociepłowni, Zakładów Energetycznych i Elektrowni.

Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Przemysłu Energetycznego określa minimalne warunki, jakim odpowiadać ma treść stosunku pracy pomiędzy Pracownikami zatrudnionymi u Pracodawców zrzeszonych w Związkach Pracodawców, zawierających Układ, a tymi Pracodawcami. Określa szerszej i korzystniej uprawnienia pracownicze uregulowane powszechnie i jednolicie w prawie pracy oraz innych przepisach. Układ zawarty jest dla pracowników zatrudnionych w elektrowniach, elektrociepłowniach, zakładach

energetycznych / spółkach dystrybucyjnych / i spółkach przesyłowych oraz innych przedsiębiorstwach i spółkach związanych z przemysłem energetycznym. Załącznik Nr.1 do PUZP zawiera wykaz jednostek objętych tym Układem.

Układ określa:

- warunki wynagradzania oraz przyznawania dodatków do wynagrodzeń i innych świadczeń – przy uwzględnieniu warunków pracy związanych z właściwościami pracy lub zawodu,
- zasady kształtowania warunków bezpieczeństwa i higieny pracy,
- wzajemne zobowiązania Stron Układu, dotyczące zasad i form współdziałania przy stosowaniu Układu,
- normy i zasady organizacji czasu pracy.

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla pracowników zatrudnionych w ENION S.A. (ZUZP)

Zgodnie z art. 241⁸ § 1 Kodeksu pracy: „W okresie jednego roku od dnia przejścia zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę do pracowników stosuje się postanowienia układu, którym byli objęci przed przejściem zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę, chyba, że odrębne przepisy stanowią inaczej. Postanowienia takiego układu stosuje się w brzmieniu obowiązującym w dniu przejścia zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę.”

Zapisy Umowy Społecznej w ENION S.A. wprowadzają korzystniejsze postanowienia, na mocy, których przepisy wynikające z Zakładowych Układów Zbiorowych Pracy będą stosowane do pracowników, co najmniej do dnia, w którym zostaną objęci układem zbiorowym pracy zawierającym rozstrzygnięcia nie mniej korzystne niż te, które obowiązywały pracowników w dniu przejścia do nowego pracodawcy.

Na takiej podstawie W ENION S.A. Odział w Tarnowie do dnia 30.10.2006 zastosowany był Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla pracowników zatrudnionych

w ZET S.A. Od dnia 01.11.2006 wszedł w życie nowy Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla ENION S.A., obowiązujący w całej spółce.

Określa on warunki, jakim powinna odpowiadać treść stosunku pracy oraz wynagrodzenie z tytułu zatrudnienia w ENION S.A., a także wzajemne zobowiązania stron Układu Zakładowego.

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników ENION S.A. został zawarty pomiędzy Zarządem Spółki ENION S.A., a zakładowymi organizacjami związkowymi i został zarejestrowany w Okręgowej Inspekcji Pracy w Krakowie wpisano do Rejestru ZUZP w dniu 30.10.2006, karta rejestracyjna układu Nr U-DCCX/5.

Postanowienia ZUZP nie są sprzeczne z postanowieniami Ponadzakładowego Układu Zbiorowego Pracy dla Pracowników Przemysłu Energetycznego.

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy określa:

- zakładowy system wynagradzania; czas pracy, zasady wynagradzania pracowników, zasady przyznawania dodatków i innych składników wynagrodzenia, zasady przyznawania świadczeń związanych z pracą,
- obowiązki w zakresie kształtowania warunków pracy oraz warunków socjalno- bytowych i kulturalnych,
- zasady pomocy i opieki dla emerytów,
- zasady i zakres przydziału środków ochrony indywidualnej, odzieży ochronnej i roboczej oraz środków higieny osobistej,
- szkolenia,
- zasady współpracy Zarządu ENION S.A. z Zakładowymi Organizacjami Związkowymi, oraz zasady współpracy z nimi w procesie przekształcania jednostek organizacyjnych Spółki w podmioty prawa handlowego.

Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych ENION S.A.

Regulamin, obowiązujący w ENION S.A. został opracowany na podstawie niżej wymienionych aktów prawnych:

- Ustawy z dnia 4 marca 1994 r. o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych (tekst jednolity Dz. U. 70, poz.335 z 1996 z późniejszymi zmianami)
- Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (tekst jednolity Dz. U 79, poz. 854 z 2001 r. z późniejszymi zmianami)
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 14 marca 1994 r. w sprawie sposobu ustalania przeciętnej liczby zatrudnionych w celu naliczenia odpisu na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych (Dz. U. 43, poz. 168 z późniejszymi zmianami)

Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych określa:

- Zasady korzystania i gospodarowania Funduszem
- Przeznaczenie środków Funduszu
- Zasady nabywania uprawnień do korzystania ze środków Funduszu
- Tryb udzielania pożyczek z Funduszu
- Przepisy końcowe

Fundusz tworzy się z corocznego odpisu podstawowego, naliczonego zgodnie z ustawą o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych. Począwszy od 2005 roku, Pracodawca zobowiązuje się dokonywać odpisu podstawowego w ten sposób, że wysokość odpisu wynosi:

- Trzykrotność wysokości odpisu określanego ustawą na jednego zatrudnionego (37,5% przeciętne wynagrodzenia x 3)

➤ Trzykrotność wysokości odpisu określanego ustawą na jednego zatrudnionego warunkach szczególnie uciążliwych (50% przeciętnego wynagrodzenia x 3)

➤ Trzykrotność wysokości odpisu określanego ustawą na każdego emeryta i rencistę oraz na każdego pracownika w stosunku, do którego orzeczono znaczny lub umiarkowany stopień niepełnosprawności (6,25 % przeciętnego wynagrodzenia x 3)

Pracodawca zobowiązuje się do utrzymania wysokości odpisów w przypadku ich ustawowego zmniejszenia.

Środki Funduszu zwiększa się o:

- Dobrowolne wpłaty, darowizny oraz zapisy osób fizycznych i prawnych
- Wpływy z opłat pobieranych od osób korzystających z działalności socjalnej
- Odsetki od środków Funduszu
- Wpływy z oprocentowania pożyczek udzielanych na cele mieszkaniowe
- Dochody z tytułu sprzedaży, dzierżawy i likwidacji środków trwałych służących działalności socjalnej, w części nie przeznaczonych na utrzymanie lub odtworzenie zakładowych obiektów socjalnych
- Środki z podziału zysku netto Spółki przeznaczone na zwiększenie Funduszu
- Inne środki określone w odrębnych przepisach

Warunki dokonywania corocznego odpisu na Fundusz (szczególnie wysokość poszczególnych rat) jest ustalana przez Zarząd Spółki w okresie do końca lutego każdego roku po uzgodnieniu z zakładowymi organizacjami związkowymi.

Do 25 marca Komisja Socjalna przedstawia plan wykorzystania środków zwany „Preliminarzem”, który do 31 marca zatwierdza Pracodawca w imieniu, którego działa Dyrektor Naczelny Oddziału.

ROZDZIAŁ IV.

Identyfikacja i ocena systemu motywacji pozapłacowej w badanej firmie

4.1 Metodyka badań empirycznych

Celem zbadania czy istniejący w firmie system motywacji pozapłacowej jest satysfakcjonujący dla pracowników zostało przeprowadzone badanie oparte na ankiecie skierowanej do załogi firmy. Wzór ankiet w załączniku nr 6. Dotyczy on analizy następujących obszarów :

- **Organizacja** - Wpływ jakości zorganizowania firmy na wykonywane zadania
- **Polityka personalna**
- **Zadowolenie z pracy**
- **Warunki pracy** – ocena jakości warunków
- **Komunikacja w firmie**
- **Formy motywacji pozapłacowej** - ocena stopnia ich ważności

Procedura badawcza metody diagnozy systemu motywacji pozapłacowej polegała na:

- przygotowaniu kwestionariuszy ankiety
- poinformowaniu pracowników o badaniu i jego celu
- oraz wyborze grupy pracowników do których została skierowana.

Do badania został wybrany Rejon Dystrybucji jako jednostka reprezentatywna, posiadająca różnorodne stanowiska pracy, pracowników o różnym stopniu wykształcenia, oraz z różnych grup wiekowych, co pozwoliło na dodatkowe przeprowadzenie analiz ze względu na te cechy.

Zwrot poprawnie wypełnionych ankiet wystąpił na poziomie 68%, co wskazuje na reprezentatywność odpowiedzi i pozwala na przeprowadzenie badania na tej próbie.

Kwestionariusz ankiety składał się z sześciu obszarów, które zawierały zestawy pytań, na które pracownik odpowiadał znacząc odpowiedź tak lub nie, oraz pytań, które wymagały oceny stopnia ważności poprzez przypisanie pytaniu odpowiedniej wartości ze skali punktowej od 13 – 1. Metryczka statystyczna pozwoliła na analizę uzyskanych danych ze względu na wiek, płeć, czy wykształcenie. W zestawie znalazły się również pytania otwarte, które dawały możliwość indywidualnego wypowiedzenia się pracownikom, uzyskane w ten sposób informacje zostaną zaprezentowane w dalszej części pracy.

4.2 Identyfikacja motywacji pozapłacowej

4.2.1 Pozapłacowa motywacja niematerialna

Niematerialna motywacja pozapłacowa odwołuje się do złożonych potrzeb człowieka takich jak przynależność czy potrzeba osiągnięć. Może mieć silny charakter motywacyjny, choć jest on nie przeliczalny na pieniądze.

W skład czynników motywacji niematerialnej w badanej firmie wchodzi:

➤ *Kultura organizacyjna*⁵¹ - W firmie istnieją ustalone procedury i reguły komunikowania się z klientami. Od pracowników oczekuje się fachowości, życzliwości i zaangażowania. Praca organizowana jest w sposób pozwalający pracować z maksymalną wydajnością. Misja i cele firmy są znane pracownikom, aby lepiej mogli identyfikować się z firmą. W szczególnych sytuacjach życiowych pracownika firma stara się zawsze pamiętać o pracowniku, w zależności od okoliczności może to być: pochwała, podziękowania, życzenia czy upominek okolicznościowy.

➤ *Atmosfera w pracy* – miła i przyjazna atmosfera to marzenie każdego pracownika i przełożonego. Stres, pojawiający się w pracy może być zależny od zachowań tak kierownika, jak i pracownika. Często zbyt duża presja wywierana na podwładnego paraliżuje jego działania. Ponieważ firma jest dużą organizacją nie można odgórnie przyjąć, że panuje w niej tylko przyjazna atmosfera. Ile ludzi, tyle pomysłów, które czasami potrafią przeradzać się w konflikty. Generalnie kierownictwo zmierza do zapewnienia miłej i bezstresowej atmosfery pracy.

➤ *Warunki pracy* – z przeprowadzonych obserwacji w badanej firmie wyposażenie stanowisk pracy jest na wysokim poziomie. Pracownicy biurowi posiadają stanowiska pracy wyposażone we własne biurko z ergonomicznym krzesłem, komputerem, oprogramowaniem, w zdecydowanej większości z monitorami LCD. Do końca 2008 roku ma zostać zakończony proces wymiany starych monitorów na monitory LCD. Komputery posiadają dostęp do Internet

⁵¹ kultura organizacji – system wartości obowiązujący w danej firmie obejmujący formy komunikowania, działania i zachowania organizacji.

i Intranetu. Na każdy biurku znajduje się telefon, niezbędne materiały biurowe, stanowiska są dobrze oświetlone, w pomieszczeniach, w których brak jest światła dziennego pracownicy mają płacony dodatkowy dodatek za prace w warunkach szkodliwych. W każdym pokoju znajdują się drukarki, w miarę możliwości faks, oraz ksero. Pomieszczenia są stosunkowo duże, klimatyzowane, w budynkach z dużą ilością kondygnacji znajdują się windy. Pracownicy mają udostępnione pomieszczenia socjalne wyposażone w kuchenki, mikrofalówki, czajniki, lodówki itp. Uzupełnienie stanowisk pracy w brakujące materiały następuje w miarę pojawiających się potrzeb średnio raz na miesiąc.

Stanowiska robotnicze wyposażone są w odpowiednie dla danego stanowiska narzędzia, sprzęty, maszyny i urządzenia. Jeśli specyfika danego stanowiska tego wymaga pracownicy otrzymują odzież ochronną z logo firmy, środki czystości i posiłki regeneracyjne oraz napoje chłodzące. Uzupełnianie braków w materiałach, narzędziach, częściach niezbędnych do wykonywania pracy następuje na bieżąco, natomiast zakup sprzętów i maszyn o dużej wartości następuje według przyjętego planu zakupów na dany rok, który jest corocznie sporządzany i planowane w nim wydatki podlegają akceptacji przez Dyrektora odpowiedniego pionu.

W budynkach znajdują się łazienki z sanitariatami. Pracownicy na stanowiskach robotniczych mają sanitariaty z prysznicami, które umożliwiają im kąpiel po pracy. Stanowiska te posiadają również szatnie, oraz pomieszczenia socjalne.

Jak można wywnioskować z powyższego warunki lokalowe w firmie są na dość wysokim poziomie. Ponieważ jednak zakład nie znajduje się tylko w jednym budynku, a wręcz przeciwnie jest to wiele budynków, nie we wszystkich z nich warunki są identyczne. Niektóre budynki są zupełnie nowe lub niedawno wybudowane, co oczywiście przemawia na ich korzyść, ale większość starych budynków jest już po generalnych remontach i nie odbiega jakością od tych nowych. W pozostałych budynkach właśnie trwają remonty lub rozpoczną się początkiem 2009 roku. Wszystkie budynki posiadają parkingi dla pracowników.

Często mówi się że ludzie nie doceniają tego, że mają dobre warunki pracy, łatwo się do nich przyzwyczajają i uznają za coś zupełnie normalnego. W przypadku naszej firmy jest trochę inaczej pracownicy bardzo cenią sobie warunki, w jakich pracują, a zwłaszcza pracownicy, którzy wcześniej pracowali w starych budynkach, bez bazy socjalnej, w niejednokrotnie trudnych warunkach sanitarnych, lokalowych. Trzeba przyznać, że dzięki zaangażowaniu Pracodawcy w poprawę warunków pracy widać jej wpływ na atmosferę panującą w pracy, lepsze samopoczucie pracowników i ich pozytywne nastawienie.

➤ **Gwarancje zatrudnienia:** Jednym z najważniejszych zapisów Umowy Społecznej zawartej 19.03.2004 jest tzw. „gwarancja zatrudnienia”, czyli zobowiązanie Pracodawcy do zapewnienia trwałości stosunku wszystkim pracownikom zatrudnionym w dniu wejścia w życie Umowy w okresie 10 lat. W szczególności oznacza to, że Spółka nie będzie dokonywała zwolnień grupowych i indywidualnych z przyczyn nie dotyczących pracowników, bez względu na zakres dokonywanych zmian organizacyjnych, ekonomicznych i technologicznych. Spółka przejmująca zobowiązuje się też do zachowania miejsc pracy w Oddziałach przez pracowników objętych Umową społeczną.

W przypadku naruszenia przez Pracodawcę gwarancji zatrudnienia jest on zobowiązany do wypłacenia na rzecz pracownika, któremu naruszono gwarancje zatrudnienia / niezależnie od innych świadczeń przysługujących na mocy przepisów prawa / jednorazowego odszkodowania. Odszkodowanie jest w wysokości równej iloczynowi liczby miesięcy pozostałych do końca okresu gwarancji zatrudnienia, liczonych od dnia rozwiązania umowy o pracę i średniego miesięcznego wynagrodzenia w Spółce, nie mniej jednak niż dwunastokrotność średniego miesięcznego wynagrodzenia.

Naruszeniem „gwarancji zatrudnienia” jest również wypowiedzenie przez Pracodawcę warunków pracy lub płacy, jeżeli w wyniku tego wypowiedzenia uległo zmianie miejsce wykonywania pracy wskazane w umowie o pracę lub faktyczne miejsce wykonywania pracy, wynagrodzenie lub inne świadczenia ze stosunku pracy.

▮ gwarancji zatrudnienia wyłączono m.in. osoby, które wypowiedziały pracę, zostały zwolnione z przyczyn zawinionych przez pracownika, spełniają przesłanki do

nabycia prawa do emerytury, rozwiązały umowę za porozumieniem stron na wniosek pracownika.

➤ **Rekrutacja wewnętrzna:** W oparciu o politykę personalną prowadzoną w ENION S.A. Oddział w Tarnowie w przypadku złożenia przez Kierownika działu wniosku o zatrudnienie na danym stanowisku, następuje proces poszukiwania odpowiedniego na to stanowisko kandydata. Kierownik wraz z wnioskiem zapotrzebowania dostarcza do Wydziału Pracowniczego opis stanowiska (Załącznik 8), na jakie poszukiwany jest kandydat oraz profil osoby kandydata (Załącznik 9). Profil kandydata składa się z dwóch części: pierwsza dotyczy wiedzy i wykształcenia, druga doświadczenia zawodowego.

W związku z preferowaniem w firmie rekrutacji wewnętrznej po przeanalizowaniu przez Wydział Pracowniczy, że istnieje możliwość znalezienia odpowiedniego kandydata spośród aktualnie zatrudnionych pracowników, zostaje ogłoszony i umieszczony na stronach Intranetu, wraz z określonymi wymogami konkurs na dane stanowisko (Załącznik 10). Na podstawie zebranych ofert sporządza się listę kandydatów spełniających określone warunki i przystępuje do powołania komisji konkursowej w skład, której wchodzi Kierownik Wydziału Pracowniczego i Kierownik komórki poszukującej kandydata. Kandydat w pierwszej kolejności musi przedstawić swoją koncepcję pracy na danym stanowisku, a następnie zostaje poddany szeregowi pytań od członków komisji z zakresu wiedzy niezbędnej do wykonywania pracy, o którą się stara, oraz sprawdzającym jego osobowość. Po przeprowadzeniu rozmów dokonuje się oceny kandydatów wykorzystując do tego celu formularz oceny kandydata (Załącznik 11) Komisja wybiera osobę, która uzyska najwyższą ocenę, Kierownik komórki zatrudniającej wypełnia wniosek w sprawie zatrudnienia (Załącznik 12) przekazuje go do Dyrektora Pionu, który po weryfikacji kandydata oraz zaproponowanej przez Kierownika stawki wynagrodzenia przekazuje kandydaturę do Dyrektora Naczelnego celem uzyskania ostatecznej akceptacji. Ten rodzaj rekrutacji najczęściej stosowany jest przy obsadzie stanowisk kierowniczych.

➤ **Przynależność do grupy** – ważne, aby pracownik czuł swoją przynależność do grupy. W tym celu firma organizuje imprezy okolicznościowe dla pracowników. Dzięki nim ludzie lepiej się poznają, odczuwają, że są częścią grupy, określonej

społeczności, a to procentuje w efektywnej współpracy. Prym wiodą tu impreza na Dzień Energetyka, Dzień Dziecka, turnieje sportowe, czy wspólne wyjścia do kina i teatru.

4.2.2 Pozapłacowa motywacja materialna

Pozapłacowe motywatory materialne to wszystkie te świadczenia materialne, których nie da się wymienić na pieniądze. Występujące w badanej firmie można podzielić na kilka grup:

- Świadczenia związane z ochroną zdrowia i bezpieczeństwem, do których można tu zaliczyć opiekę medyczną, gwarancje zatrudnienia, Pracowniczy Program Emerytalny.
- Świadczenia mieszkaniowe – nisko oprocentowane pożyczki na zakup i remont mieszkań lub domów
- Świadczenia związane z podnoszeniem kwalifikacji – szkolenia, kursy, seminaria, dofinansowanie studiów
- Świadczenia socjalne – karnety na imprezy rekreacyjne, dofinansowania wycieczek

Poniżej szczegółowo omówiono występujące w firmie formy motywacji:

- **Świadczenia socjalne** – środki Funduszu przeznaczone są na finansowanie:
 - Wczasów turystycznych – z tej formy wycieczek pracownicy i członkowie ich rodzin mogą korzystać, co 2 lata
 - Sanatoriów i zabiegów profilaktyczno – leczniczych

Wczasy profilaktyczne, obejmujące okres do 14 dni, przysługują pracownikowi, co 2 lata.

- Wycieczek dzieci i młodzieży organizowanego w formie wczasów, kolonii wycieczkowych i zdrowotnych, obozów wycieczkowych, wycieczkowo – szkoleniowych, biwaków, zimowisk i „zielonych szkół”. (co roku)

Ubiegający się o przyznanie dofinansowania do wypoczynku zobligowani są do złożenia w Wydziale Rachuby Płac najpóźniej do końca marca każdego roku wniosku o przyznanie wczasów, sanatoriów, czy koloni (Załącznik 13,14), oraz wniosku o ustalenie wysokości dofinansowania wraz z niezbędnym do tego celu kompletem wymaganych dokumentów (Załącznik 15). Na podstawie dostarczonej dokumentacji zostanie ustalona wysokość dofinansowania zgodnie z corocznie publikowaną tabelą (Załącznik 16).

Wczasy turystyczne nie przysługują współmałżonkom osiągającym samodzielne dochody, z wyjątkiem pobierających świadczenia z ZUS i Urzędu Pracy. Współmałżonkowie nie osiągający dochodów lub pobierający w/w świadczenia otrzymują dofinansowanie w wysokości najniższej, przyjętej w danym roku kwoty dofinansowania do wczasów.

Przyznanie dofinansowania na dzieci osób uprawnionych następuje na podstawie oświadczenia złożonego we wniosku, w którym wnioskodawca stwierdza, czy dziecko się uczy i czy pozostaje na jego utrzymaniu. Przyznanie dofinansowania dla dzieci bez względu na wiek, które z uwagi na stan zdrowia są niezdolne do samodzielnej egzystencji, następuje po przedstawieniu dokumentów potwierdzających niepełnosprawność.

Kwotę dofinansowania do wczasów turystycznych można otrzymać po przedłożeniu u osoby zajmującej się obsługą ZFŚS, podpisanej przez przełożonego karty urlopowej wraz z oświadczeniem o terminie pobytu na wczasach (Załącznik 17). Karta urlopowa powinna zawierać nieprzerwany czas trwania wczasów turystycznych w wymiarze, co najmniej 14 dni.

W ciągu roku kalendarzowego pracownik może skorzystać z dofinansowania do jednej formy wczasów turystycznych lub profilaktycznych. Dzieci osób uprawnionych mogą również w ciągu roku korzystać z dofinansowania do jednej z form wypoczynku, spośród takich świadczeń jak: wczasy turystyczne, kolonie, obozy, zimowiska, zielone szkoły.

- **Działalności kulturalno – oświatowej:** upowszechnianie kultury, prowadzenie amatorskich zespołów artystycznych, zakup biletów za występy i imprezy kulturalne, oświatowe i rozrywkowe.

➤ **Sportu i urzędzeń kultury fizycznej:** w zakresie utrzymywania urzędzeń sportowych, uczestnictwa w różnych formach rekreacji ruchowej i czynnego udziału w masowych imprezach sportowych, oraz zakup biletów na imprezy sportowe (karnety na basen, fitness, sale gimnastyczną, saunę, żużel, siłownie, kręgle itp.).

Środki przyznawane są wniosek przedstawicieli poszczególnych grup sportowych. Wysokość przyznawanych środków uzależniona jest od liczby osób zainteresowanych uprawianiem poszczególnych dyscyplin sportowych, jak i jej rodzaju.

➤ **Wypoczynku w dni wolne od pracy** - organizowanego przez firmę w formie turystyki grupowej: zloty, rajdy, spływy, wycieczki itp.

➤ **Pomocy rzeczowej i finansowej dla uprawnionych:** w szczególności dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji materialnej, w tym także przejściowo o ile stan ten wywołany jest długotrwałą ciężką chorobą, indywidualnym zdarzeniem losowym, klęską żywiołową.

Osoby ubiegające się o pomoc, powinny złożyć umotywowany wniosek wraz z załącznikami:

- zaświadczenie o dochodach (odcinek emerytury, renty),
- w przypadku choroby zaświadczenie lekarskie,
- w przypadku zdarzenia losowego ewentualne zaświadczenie z Urzędu Gminy lub innej instytucji,
- fakturę VAT, dokumentującą poniesione koszty np. na zakup leków, przeprowadzenie badań,
- numer konta, na które należy przelać zapomogę.

➤ **Kosztów przejazdu:** związanego z wypoczynkiem oraz leczeniem sanatoryjnym osobom nieuprawnionym do ulg za przejazd koleją lub innymi środkami lokomocji, a osiągającym niskie dochody w przeliczeniu na członka rodziny.

➤ **Pożyczek przeznaczonych na cele mieszkaniowe:**

- uzupełnienie wkładu na mieszkanie spółdzielcze przyznane na warunkach lokatorskiego lub własnościowego prawa do lokalu,
- uzupełnienie wkładu budowlanego do spółdzielni mieszkaniowej,
- uzupełnienie wkładu budowlanego w związku z przekształceniem spółdzielczego lokatorskiego prawa do zajmowania lokalu na spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu,
- zakup lokalu mieszkalnego, domu jednorodzinnego, prawa do domu jednorodzinnego w spółdzielni mieszkaniowej lub spółdzielczego własnościowego prawa do lokalu mieszkalnego,
- uzupełnienie wkładu własnego na budowę domu jednorodzinnego bądź lokalu stanowiącego odrębną nieruchomość,
- pokrycie kosztów wykupu zajmowanego dotychczas lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego,
- adaptacje pomieszczeń na cele mieszkaniowe, oraz rozbudowę bądź nadbudowę budynku mieszkalnego,
- kaucje i opłaty wymagane przy uzyskaniu i zamianie mieszkań pozostających w dyspozycji organów gminy i zakładów pracy oraz domach będących w zarządzie innych podmiotów prawa,
- remonty i modernizację mieszkań, domów jednorodzinnych, oraz lokali stanowiących odrębną nieruchomość,

O przyznanie pożyczki mogą ubiegać się wyłącznie pracownicy zatrudnieni na czas nieokreślony, nie będący w okresie wypowiedzenia. Poręczenia mogą być udzielane wyłącznie przez pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony w ENION S.A. lub Spółkach objętych wspólną działalnością socjalną. Uprawnieni, starający się przyznanie pożyczki na cele mieszkaniowe powinni złożyć odpowiedni wniosek (Załącznik 18)

Wysokość pożyczek w danym roku określa Komisja Socjalna, uzależniając ją od wysokości posiadanych środków pieniężnych.

Okres spłaty pożyczek określa się:

- na 6 lat w przypadku pożyczki otrzymanej na budowę domu bądź wykup mieszkania,
- na 4 lata w przypadku pożyczki przyznanej na remont domu lub mieszkania.

Pomocy finansowej na cele mieszkaniowe udziela się w formie pożyczek oprocentowanych w wysokości 1 (jeden)% w stosunku rocznym, a spłata udzielonej pożyczki powinna rozpocząć się nie później niż po upływie 3 miesięcy od chwili jej udzielenia.

➤ **pobyty noclegowe w pokojach gościnnych w Zakładowych Ośrodkach Wypoczynkowych,**

Powyższe świadczenie można uzyskać po złożeniu wniosku u osoby zajmującej się obsługą ZFŚS (Zał.19). Okres korzystania z noclegów nie może pokrywać się z okresem pobytu na wczasach turystycznych.

➤ **Bony towarowe**⁵² – z okazji świąt pracownicy otrzymują bony, których wartość każdorazowo ustala Komisja Socjalna. Wysokość otrzymanych bonów zależna jest od osiąganych dochodów. Pracownik może za nie nabyć rzeczy i produkty w wybranej przez siebie placówce handlowej. Ze względu na długi termin ich realizacji zakupy mogą być odroczone w czasie. Bony to coraz częściej stosowane narzędzie motywacji, są one akceptowane przez pracowników wszystkich szczebli.

➤ **Dodatkowe zabezpieczenie emerytalne** - pracownicy ENION S.A. mieli już od kilku lat możliwość uczestniczenia w Pracowniczym Programie Emerytalnym (PPE). Pozostałością po funkcjonujących dotychczas oddzielnie zakładach były niezależne i własne PPE. Obowiązująca w Polsce ustawa o pracowniczych

⁵² Bony towarowe – przypominają pieniądź, ale są znakami legitymacyjnymi i jego bezgotówkowym pierwowym substytutem.

programach emerytalnych nakazała, aby jedna spółka miała jeden program emerytalny. W tej sytuacji Zarząd ENION S.A. podjął decyzję o unifikacji programu i w drodze przetargu wybrał Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych PZU S.A. do utworzenia nowego PPE. W dniu 29 maja 2007 do Komisji Nadzoru Finansowego został złożony wniosek o wpis do rejestru nowego PPE dla Pracowników ENION S.A. Po rejestracji, która miała miejsce w dniu 21 sierpnia 2007., środki zgromadzone na indywidualnych kontach (rejestrach) uczestników w dotychczasowych Programach zostały przetransferowane do nowego PPE również na indywidualne konta otwarte w TFI PZU S.A. Obecne składki w wysokości 7% wynagrodzenia stanowiącego podstawę naliczania składki są odprowadzane bezpośrednio do TFI PZU S.A.

TFI PZU S.A. należy do Grupy PZU – jednej z największych instytucji finansowych w Polsce i Europie Środkowo – Wschodniej. Towarzystwo działa na rynku od 1999 roku i zajmuje się działalnością czysto inwestycyjną. Jedynym celem działalności funduszu inwestycyjnego jest przynoszenie dochodów z lokat w różnorodne instrumenty rynku kapitałowego. Ostateczny zysk poszczególnych osób oszczędzających w funduszach jest pochodną zysków wypracowanych przez akcje, obligacje i inne lokaty. Dlatego fundusze inwestycyjne w perspektywie kilku lat są najbardziej dochodowymi formami oszczędzania. Zyski wypracowane przez fundusze są codziennie dopisywane do wartości zgromadzonych w funduszach środków i wyrażone aktualną ceną jednostki uczestnictwa funduszu. Występuje tu efekt „kuli śnieżnej” i tzw. procentu składanego – wypracowane zyski są na bieżąco, ponownie inwestowane.

PPE dla Pracowników ENION S.A. oparty jest o jednostki kategorii C. Są one znacznie korzystniejsze dla uczestników niż pozostałe jednostki z uwagi na niższe wynagrodzenie za zarządzanie, co skutkuje znacznie wyższą stopą zwrotu z inwestycji. Ponieważ jednostki kategorii C są nową kategorią stworzoną dla ENION S.A. nie ma możliwości zaprezentowania wyników historycznych dla tej kategorii.

Każdy uczestnik PPE może wybrać najlepszą dla siebie strategię inwestycyjną, dostosowaną do potrzeb, oraz jego „temperamentu inwestycyjnego”. W PPE

z funduszami PZU S.A. istnieją dwa programy inwestycyjne, które pozwalają na dokonanie łatwego wyboru zgodnie z preferencjami uczestnika:

- Program indywidualny – przeznaczony dla osób, które chcą samodzielnie decydować o sposobie lokowania pieniędzy. Składki dzielone są procentowo pomiędzy wybrane fundusze inwestycyjne wskazane przez uczestnika w Deklaracji Członkostwa.
- Program rekomendowany – przygotowany dla osób, które cenią sobie maksymalną wygodę i preferują rekomendacje fachowców lub po prostu nie orientują się w zawiłościach rynku kapitałowego. Przekazane tu składki dzielone są pomiędzy różne fundusze: akcji stabilnego wzrostu oraz papierów dłużnych. Dzięki temu w chwili przystąpienia do programu uczestnik ma zapewniony podział wpłat pomiędzy fundusze optymalnie dostosowany do jego wieku.

Główne zasady programu rekomendowanego:

- udział akcji obniża się wraz z wiekiem uczestnika,
- podział składek dostosowany jest do wieku i modyfikowany co 5 lat,
- coroczne, automatyczne dostosowanie oszczędności do proporcji modelowej dla danego przedziału wiekowego,
- możliwość rezygnacji z wybranego modelu wpłat i przejścia na Indywidualny Wariant gromadzenia środków.

Poniższa tabela obrazuje wiek i podział środków pomiędzy funduszami.

Tabela 8. Wiek i podział środków w Programie Rekomendowanym TFI PZU S.A.

Wiek oszczędzającego	PZU FIO Akcji KRAKOWIAK	PZU FIO Stabilnego Wzrostu MAZUREK	PZU FIO Papierów Dłużnych POLONEZ
do 25 lat	50,0%	50,0%	0,0%
od 26 lat do 30 lat	40,0%	60,0%	0,0%
od 31 lat do 35 lat	30,0%	70,0%	0,0%
od 36 lat do 40 lat	20,0%	80,0%	0,0%
od 41 lat do 45 lat	10,0%	90,0%	0,0%
od 46 lat do 50 lat	0,0%	100,0%	0,0%
od 51 lat do 55 lat	0,0%	87,5%	12,5%
od 56 lat	0,0%	75,0%	25,0%

Źródło: www.pzu.pl (25.06.2008)

W ramach Programu Indywidualnego dostępne jest pięć funduszy inwestycyjnych:

PZU FIO Papierów Dłużnych POLONEZ - inwestuje głównie w obligacje Skarbu Państwa i bony skarbowe. Dedykowany osobom, które wola unikać podwyższonego ryzyka i oczekują ochrony realnej wartości swoich oszczędności oraz ich wzrostu. Stanowi dobrą alternatywę dla depozytów bankowych.

PZU FIO Stabilnego Wzrostu MAZUREK – fundusz ten dla zachowania jak największego bezpieczeństwa przeważającą część swoich aktywów lokuje w papiery wartościowe (60% - 100%), jednakże może również inwestować częściowo w akcje. Skierowany do osób o umiarkowanym temperamencie inwestycyjnych, którzy oczekują zysku większego niż zyski z lokat bankowych, czy obligacji przy jednoczesnym zminimalizowaniu ryzyka inwestycyjnego.

PZU FIO Zrównoważony – łączy cech funduszy inwestujących w akcje, papiery dłużne oraz instrumenty rynku pieniężnego. Inwestuje od 30% - 70% aktywów w akcje oraz min. 30% w papiery wartościowe. Okresowe wahania jednostki uczestnictwa mogą być wyższe, niż w przypadku funduszu stabilnego wzrostu,

jednakże ze względu na wyższy udział akcji w portfelu funduszu może on przynieść inwestorom większy zysk.

PZU FIO Akcji KRAKOWIAK- fundusz inwestuje głównie w akcje spółek notowanych na GPW w Warszawie. Limit akcji wynosi od 50% do 100% środków, co pozwala w okresach bossy znacznie zredukować ich poziom i ograniczać straty. Przeznaczony jest dla osób, które akceptują duże ryzyko inwestycyjne i oczekują ponadprzeciętnych zysków w dłuższym okresie.

PZU FIO Akcji NOWA EUROPA - fundusz inwestuje głównie w akcje oraz kwity depozytowe emitowane przez podmioty z siedziba w państwach regionu europejskich rynków wschodzących. Udział akcji w portfelu funduszu wynosi od 50% do 100%. Zarządzający dokonuje realokacji aktywów pomiędzy poszczególnymi rynkami krajów znajdujących się w różnych fazach procesu konwergencji w celu optymalizacji oczekiwanej stopy zwrotu i ponoszonego ryzyka. Fundusz przeznaczony jest dla dynamicznych inwestorów, zainteresowanych dostępem do zagranicznych inwestycji poprzez fundusze krajowe i oczekujących wysokich zysków w długim horyzoncie inwestycyjnym, akceptującym przy tym okresowe, nawet znaczne wahania wartości powierzonego kapitału, wynikające z okresowych zmian wartości poszczególnych składników portfela funduszu.

Warunki uczestnictwa PPE:

- do PPE z TFI PZU S.A. automatycznie przystępują wszyscy Pracownicy ENIONU, którzy byli uczestnikami dotychczas funkcjonujących programów emerytalnych,
- nie korzystający dotąd z PPE mogą również przystąpić do Programu i skorzystać, ze składki opłacanej przez Pracodawcę, jeśli spełniają warunki określone w Umowie Zakładowej, tzn. jeśli są zatrudnieni w ENION S.A. nie krócej niż 13 miesięcy,
- dobrowolna składka dodatkowa opłacana ze środków pracownika nie może być niższa niż 20 zł, a suma tych składek wniesionych w roku 2007 nie może przekroczyć 11.091 zł,
- ze składek nie są potrącane opłaty, a więc całość wpłat jest inwestowana,

- środki ze składek mogą być lokowane w pięciu funduszach o różnym ryzyku inwestycyjnym,
- pracownik może w każdym czasie, do 3 razy w roku, bezpłatnie zmienić dyspozycje odnośnie podziału składki między fundusze lub wybrać Rekomendowany Model Wpłat.

Korzyści dla Pracowników ENION S.A. wynikające z przystąpienia do PPE:

- składkę podstawową finansuje Pracodawca, a to oznacza faktyczne podwyższenie wynagrodzenia Pracownika o 7%,
 - przyszłe świadczenia z tytułu PPE są zwolnione z podatku od zysków kapitałowych oraz podatku dochodowego od osób fizycznych,
 - dzięki uczestnictwu w PPE Pracownicy mają szansę na stabilizację standardu życia po przejściu na emeryturę,
 - PPE to szansa dla osób, które ze względu na wiek nie mogły przystąpić do II filaru systemu emerytalnego, a więc ich świadczenia będą pochodziły tylko ze środków ZUS,
 - w przypadku śmierci uczestnika programu, oszczędności zgromadzone na Rejestrze są dziedziczone przez wskazanych przez pracownika uposażonych, bądź w przypadku ich braku są dziedziczone przez ustawowych spadkobierców.
- ***Opieka medyczna:*** Zgodnie z podpisanymi umowami z Zakładami Opieki Zdrowotnej(ZUZP) pracownicy objęci są badaniami przez lekarzy wymienionych specjalności:
- internista,
 - laryngolog,
 - okulista,

- neurolog,
- kardiolog.

Pracodawca zobowiązał się do pokrywania kosztów badań specjalistycznych pracownikom, wykonywanych w innych jednostkach służby zdrowia, zgodnie z zaleceniami lekarza sprawującego profilaktyczną opiekę zdrowotną nad pracownikami.

Przed przystąpieniem do pracy każdy pracownik poddawany jest badaniom wstępnym, a w czasie zatrudnienia badaniom okresowym na koszt Pracodawcy.

Na terenie Spółki funkcjonuje Ambulatorium Zakładowe, w którym w godzinach pracy można skorzystać z usług lekarzy stomatologów, uzyskać doraźną pomoc pielęgniarki, jak również wykonać badanie EKG, czy skorzystać z zabiegów typu magnetronik i laser.

Corocznie prowadzone są akcje szczepień ochronnych dla załogi. W okresie jesiennym są to szczepienia przeciwko grupie, a w okresie wiosennym przeprowadzane są szczepienia przeciwko kleszczowemu zapaleniu mózgu, którymi objęci są pracownicy wykonujący pracę w terenie.

➤ **Urlop zdrowotny:** Pracodawca zobowiązał się do udzielania płatnego urlopu zdrowotnego z przeznaczeniem na leczenie w ośrodku sanatoryjnym lub profilaktyczno – leczniczym (ZUZP):

- Pracownikom, u których lekarz medycyny pracy w wyniku badań okresowych lub kontrolnych stwierdzi pogorszenie stanu zdrowia, a w szczególności w związku z wypadkiem przy pracy, gruźlicą, chorobą zawodową związaną z zatrudnieniem przy pracy w warunkach szkodliwych i szczególnie uciążliwych – nie częściej niż 1 raz w roku.
- Pracownikom, którzy co najmniej 15 lat wykonywali pracę w warunkach szczególnych lub w szczególnym charakterze w ENION S.A. – nie częściej niż co 5 lat.

- Pozostałym pracownikom po 20 latach pracy w ENION S.A. – nie częściej niż co 7 lat.

Wymiar urlopu zdrowotnego wynosi 5 dni roboczych. Za czas urlopu pracownikowi przysługuje wynagrodzenie, jak za urlop wypoczynkowy. Wydatki związane z pobytem pokrywa Pracodawca z ZFŚS.

- **Akcje pracownicze:** Zarząd Spółki działającej pod firmą ENION GRUPA TAURON S.A. z siedziba w Krakowie przy ulicy Zawilej powstałej z połączenia następujących spółek dystrybucyjnych: Beskidzka Energetyka S.A. , Będziński Zakład Energetyczny S.A., Zakład Energetyczny Częstochowa S.A., Zakład Energetyczny Kraków S.A., Zakład Energetyczny Tarnów S.A. działając w imieniu Ministra Skarbu Państwa na podstawie przepisów ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji (tj. Dz. U z 2002 r. Nr 171 poz. 1397 z późn. zm.) oraz §14 ust.1 Rozporządzenia Ministra Skarbu Państwa z dnia 29 stycznia 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad podziału uprawnionych pracowników na grupy, ustalenia liczby akcji przypadających na każdą z tych grup oraz trybu nabywania akcji przez uprawnionych pracowników (Dz. U 2006 r. nr 35 poz.303) ogłasza o przystąpieniu do nieodpłatnego zbywania przez Skarb Państwa 453.977 akcji Spółki ENION GRUPA TAURON S.A. uprawnionym pracownikom. Umowy zbycia akcji zawierane będą począwszy od 20 sierpnia 2008 r. do dnia 12 listopada 2008 r. w siedzibach poszczególnych Oddziałów Spółki. Po upływie terminu 12 listopad 2008 r. prawo do nieodpłatnego nabycia akcji wygasa.

- **Rozwój personelu:** Zakład dba o rozwój swoich pracowników, mają oni możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez udział w różnego rodzaju formach doskonalenia. Dzięki zastosowaniu zintegrowanego narzędzia do zarządzania kapitałem ludzkim, jakim jest SAP HR oferowanym przez firmę SAP Polska, pracownicy mają dostęp do nowoczesnego mechanizmu zarządzania szkoleniami, który umożliwia organizowanie szkoleń wewnętrznych oraz zarządzanie szkoleniami zewnętrznymi.

Narzędzie dostarczone przez SAP obejmuje następujące zagadnienia:

- katalog szkoleń,
- planowanie i kontrola wykorzystania budżetu szkoleniowego,
- określenie zapotrzebowania na szkolenia,
- rezerwacja pomieszczeń i zasobów,
- planowanie terminów szkoleń,
- rejestracja uczestników i rezerwacje,
- samoobsługa pracowników,
- rozliczanie kosztów szkoleń
- korespondencja seryjna i raportowanie.

Wykorzystanie narzędzi do samoobsługi pracowników pozwala im na samodzielne przeglądanie katalogu dostępnych im szkoleń i wstępne zgłaszanie uczestnictwa. Przyjęcie zgłoszenia przez pracownika uwarunkowane jest spełnieniem przez niego odpowiednich wymagań związanych z posiadanymi kwalifikacjami i dotąd zaliczonymi szkoleniami. W przypadku, gdy pracownikowi brakuje szkoleń, które są wymagane jako poprzedzające, przy próbie rezerwacji podana zostaje informacja, jakich wymagań wstępnych pracownik nie spełnia. Taki mechanizm kontrolny gwarantuje eliminację przypadków zapisywania się na szkolenie nieodpowiednie dla pracownika ze względu na treść lub stopień zaawansowania. Dzięki mechanizmowi samoobsługi pracownik może samodzielnie sprawdzić stan swoich rezerwacji i dowiedzieć się czy nie nastąpiły jakieś zmiany w terminie, bądź lokalizacji szkolenia. Może też w uzasadnionych przypadkach odwołać swoje uczestnictwo np. z powodu choroby. W ten sposób znacznie zmniejsza się liczba rutynowych działań jakie dotychczas wykonywały osoby z działu personalnego organizujące szkolenia, a zwiększa się osobisty udział pracownika w tym procesie. Samodzielnie dokonanie zgłoszenia przez pracownika jest weryfikowane przez przełożonego i zatwierdzone do realizacji, po kontrolowaniu limitu wartości szkoleń dostępnych dla pracownika.

Po zakończeniu szkolenia zintegrowany system „Zarządzania szkoleniami” wraz z „Rozwojem kadr” pozwala automatycznie przełożyć informację o udziale w szkoleniu na podniesienie kwalifikacji pracownika.

Oprócz korzyści ściśle mierzalnych takich jak redukcja liczby tworzonych i dostarczanych pracownikom dokumentów, pojawiają się korzyści niemierzalne, takie jak zaangażowanie w proces szkoleniowy. Jak pokazują badania przeprowadzone w firmie działanie systemu samoobsługi pracowniczej w dziedzinie szkoleń jest wysoko oceniane przez pracowników.

Dużą popularnością wśród pracowników cieszą się szkolenia typu e – learning. Jest to nowa technika szkolenia w firmie, działająca w oparciu o Internet i Intranet. Pracownicy szkolą się w czasie, który jest dla nich najwygodniejszy, zawsze mogą wrócić do informacji, które już przyswajali, nie tracą czasu na dojazd na szkolenie, w tym samym czasie może szkolić się dowolna liczba pracowników. Ponieważ każdy kurs kończy się testem sprawdzającym przełożony ma możliwość weryfikacji stopnia przyswojonej przez pracownika wiedzy. Wyniki tych testów pozwalają wykryć istniejące luki w wiedzy pracownika, a to pozwala na ewentualne skierowanie na kolejny kurs. Bardzo ważne w przypadku firmy, która posiada 5 Oddziałów jest fakt, że każdy uczestnik kursu otrzymuje taki sam zestaw informacji przekazany w ten sam sposób. Pozwala to na wyeliminowanie sprzeczności, które często miały miejsce z racji odbywania tych samych tematycznie szkoleń, ale prowadzonych przez różnych specjalistów, co niejednokrotnie prowadziło do różnej interpretacji tego samego przepisu.

Dla lepszego zobrazowania tematu przyjrzyjmy się dokładniej formom doksztalcania w 2007 roku :

Tabela 9. Szkolenia w 2007 roku

Formy szkolenia	Liczba uczestników
Studia techniczne	7
Studia ekonomiczne	13
Studia podyplomowe	12
Szkolenia z zakresu BHP;	493
Eksploatacja urządzeń i instalacji elektrycznych	402
Z zakresu finansów i rachunkowości	52
Informatyczne	83
Z zakresu marketingu i zarządzania	52
Z zakresu obsługi klienta	298
Z zakresu ubezpieczeń zdrowotnych i społecznych	16
Z zakresu podatków	8
Inne specjalistyczne	86
Kursy językowe	54
Seminaria i kursy	552

Źródło: opracowanie własne

Po zakończonych szkoleniach wydawane są pracownikom świadectwa ukończenia, których kopie trafiają do akt każdego uczestnika.

Raz do roku Kierownik Działu Pracowniczego zobowiązany jest do sporządzenia i przedstawienia Dyrektorowi Naczelnemu raportu dotyczącego efektywności oraz wpływu podniesionych kwalifikacji na działanie poszczególnych komórek organizacyjnych. Raport pokazuje również przełożenie się efektywności inwestowania w wiedzę pracowników na twarde wskaźniki ekonomiczne firmy. W tym celu Dział Pracowniczy prowadzi systematyczną ocenę przebiegu i efektów prowadzonych szkoleń.

Pracodawca kieruje i finansuje pracownikom podwyższanie kwalifikacji w szkołach ednich i wyższych zgodnie z przyjętymi w ENION S.A. zasadami zawartymi

w „Wytycznych w sprawie zasad zarządzania kapitałem ludzkim w ENION S.A.” O skierowanie na takie studia może ubiegać się osoba zatrudniona na czas nieokreślony, po przedstawieniu pisemnego wniosku zaakceptowanego przez przełożonego, oraz Dyrektora Pionu. Akceptacja Dyrektora Naczelnego następuje po przeanalizowaniu zgodności kierunku studiów z zajmowanym stanowiskiem, oraz przedstawieniu przez pracownika zaświadczenia o pozytywnym zaliczeniu pierwszego roku studiów. Wysokość dofinansowania oraz liczba dni urlopu szkolnego jest każdorazowo ustalana i może wynosić do 100%. Pracownik zobligowany jest do podpisania umowy, w której zobowiązuje się do odpracowania określonego czasu po zakończeniu studiów, oraz ewentualnego zwrotu kosztów nauki i urlopu szkolnego w momencie nie ukończenia nauki w terminie(Zał.20).

Dużym wyzwaniem stały się niedawno wprowadzone szkolenia dla kadry kierowniczej, które miały na celu zwrócenie uwagi na pewien nowy trend tzw. „odwrócenie piramidy”. To podejście mówi o tym, że kierownik(lider) powinien być wsparciem dla swoich ludzi i służyć im pomocą, być na dole, a nie na górze piramidy. Ten rodzaj podejścia do zarządzania zwiększa jego elastyczność i przynosi większe efekty, wymaga jednak dużo dobrej woli i zaufania do pracowników. Ponieważ jest to stosunkowo nowa forma ciężko dzisiaj powiedzieć jak będą wyglądały w przyszłości efekty tych szkoleń. Obecnie można zaobserwować fazę przełamywania się kierowników oraz pracowników w kierunku zachodzących zmian. W niektórych działach już można zaobserwować pewne zmiany zachodzące pod ich wpływem, w innych pojawiające się opory. Zwykle tak bywa w przypadku wprowadzanych nowości mają one zarówno zwolenników jak i przeciwników.

➤ **Taryfa pracownicza:** pracownikom objętym ZUZP przysługuje prawo do korzystania z energii elektrycznej w ilości nie przekraczającej 3000 kWh w roku, średnio 250 kWh miesięcznie w nie więcej niż 2 układach pomiarowych wskazanych przez pracownika. Odpłatność za zużycie 1kWh energii elektrycznej stanowi 20% wartości cen i stawek opłat za energię elektryczną i składnika zmiennej opłaty przesyłowej normalnie ogólnie obowiązującej taryfy dla gospodarstw domowych. Pozostała część odpłatności ponosi Pracodawca. Za energię zużyty w ilości ponad

250 kWh średnio miesięcznie w roku pracownik płaci według taryfy ogólnie obowiązującej. Rozliczenie następuje w okresach dwunastomiesięcznych.

Pracownik nabywa prawo do korzystania ze zniżki po przepracowaniu roku u Pracodawcy, udowodnienie nielegalnego poboru energii elektrycznej powoduje utratę do uprawnień.

Emeryci i renciści, którzy z dniem przejścia na świadczenia mieli prawo do zniżki, oraz wdowy (wdowcy) i sieroty pobierające renty po zmarłych pracownikach z dniem 01.01.2006 nabyły prawo do ekwiwalentu pieniężnego wypłacanego 2 razy do roku.

➤ **Zwolnienia z ryczałtowej opłaty za przyłącz lub zwiększenie mocy:** pracownicy zatrudnieni na czas nieokreślony mają prawo do zwolnienia z ryczałtowej opłaty przyłączeniowej do sieci lub zwiększenia mocy przyłączeniowej w przypadku gdy wnioskowana moc, wyłącznie dla potrzeb gospodarstwa domowego, nie przekracza 25 kW.

Pracownik może skorzystać ze zwolnienia jeden raz w trakcie zatrudnienia w ENION S.A., po spełnieniu wymagań wynikających z aktualnie obowiązujących przepisów prawa budowlanego. Pracownik ponosi całkowite konsekwencje podatkowe (zgodnie z Ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych) wynikające ze zwolnienia z opłaty.

Jak w większości polskich firm tak i w ENION S.A. Odział w Tarnowie stosowane są również takie formy motywacji pozapłacowej jak samochody służbowe, komputery osobiste, czy telefony komórkowe z limitem kwotowym na rozmowy. Limit jest zależny od zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacyjnej.

4.3 Ocena motywacji pozapłacowej w badanej firmie i propozycje zmian.

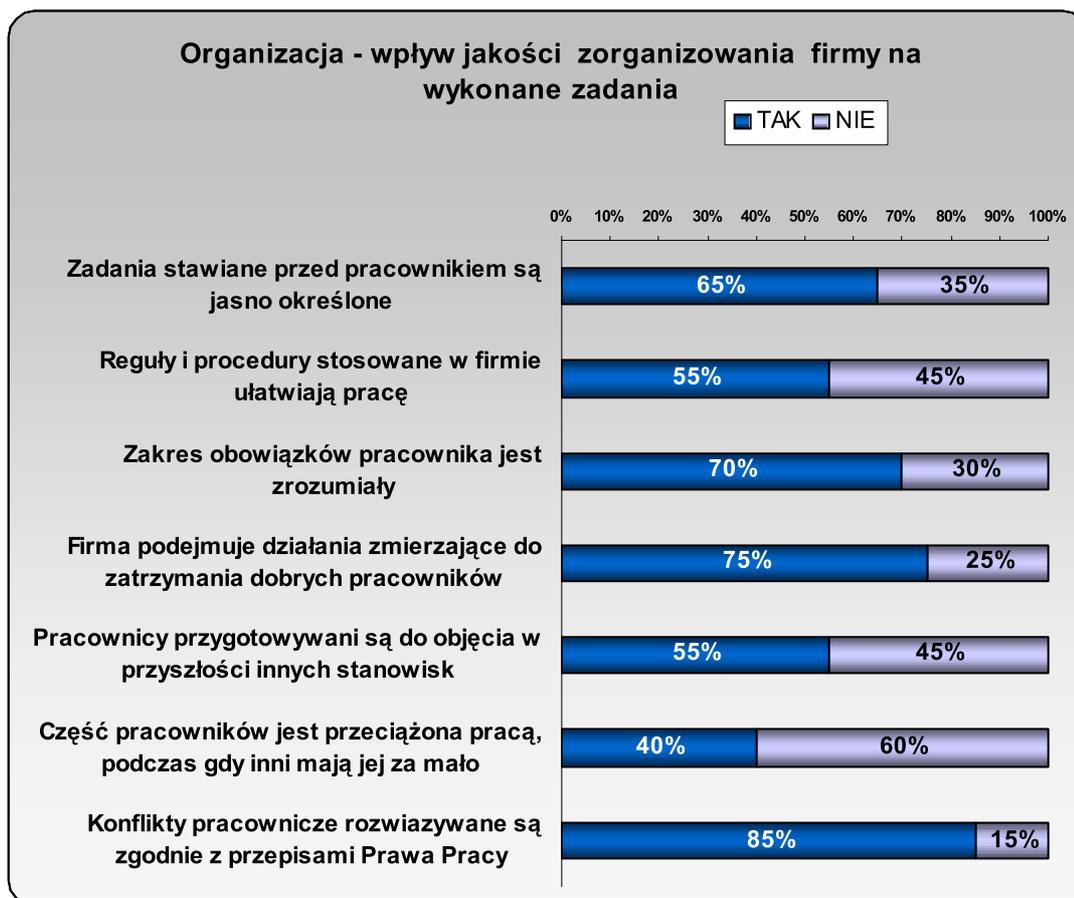
Niewątpliwie dla każdego pracownika ważny jest istniejący w firmie system motywacji pozapłacowej, który oferuje mu pakiet dodatkowych korzyści nie tylko ze sfery materialnej. Dla pracodawcy odpowiednio dobrana motywacja to sposób na zatrzymanie cennych pracowników i pozyskanie nowych. Coraz więcej pracodawców zdaje sobie sprawę, że sama pensja nie wystarcza pracownikowi. Dlatego koszty ponoszone przez pracodawcę na dodatkowe formy motywacji choć stanowią wydatek dla firmy to odpowiednio użyte przynoszą po pewnym czasie zysk.

Badając jaki wpływ ma system motywacji pozapłacowej na pracowników i jak go postrzegają możemy oprzeć się na wynikach przeprowadzonej ankiety.

Wyniki kształtują się następująco:

Analiza uzyskanych informacji dla poszczególnych obszarów:

Obszar I – Organizacja:



Wykres 4. Organizacja – Wpływ jakości zorganizowania firmy na wykonywane zadania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

- Średnio co trzeci ankietowany uważa, że zadania stawiane przed pracownikami są jasno określone, pracownik wie jaką pracę i w jaki sposób powinien wykonać. Tylko 35% grupy badanych uważa, że nie wie, czego od nich się wymaga. Sytuacja ta jest stosunkowo dobra, ale nie należy bagatelizować tej grupy osób, trzeba zbadać dokładniej, na czym polega problem.
- Niewiele ponad połowa badanych uważa stosowane w firmie reguły i procedury za zrozumiałe. Konieczne jest przeanalizowanie tego obszaru celem znalezienia przyczyny. Może ona wynikać z trudności interpretacji istniejących reguł i procedur, ale możliwa jest też ich nieznamość.
- 70% badanych uznaje swój zakres obowiązków za zrozumiały, tylko 30% udzieliło negatywnej odpowiedzi. Może to sugerować, iż warto przyjrzeć się

niektórym zakresom stanowisk, poddać je analizie i ewentualnej korekcie, celem jaśniejszego sformułowania stawianych pracownikom wymagań.

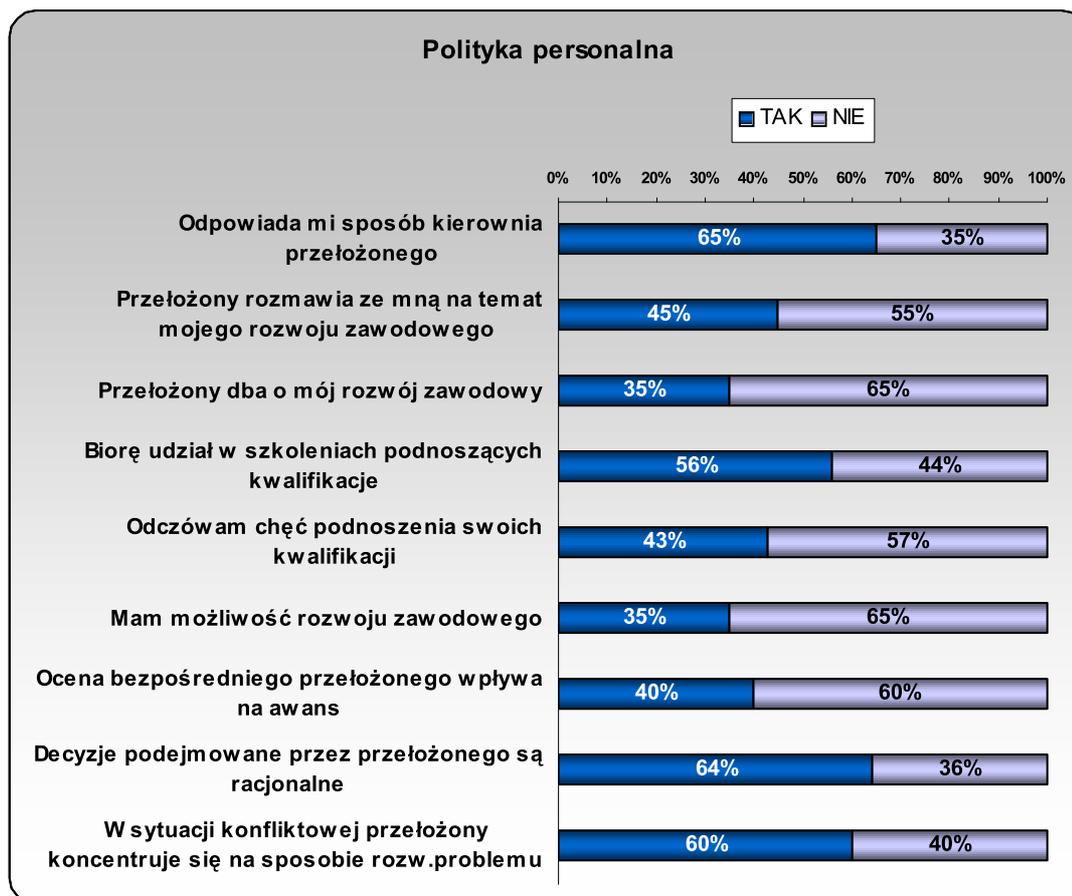
4. 75% ankietowanych uważa, że firma dokłada starań aby zatrzymać najlepszych pracowników. Jest to dość istotny czynnik wpływający na zaangażowanie pracowników w proces pracy. Celem lepszego wyłaniania dobrych pracowników należy w firmie wprowadzić system okresowych ocen pracowniczych, służący przekazywaniu informacji zwrotnej dla poszczególnych pracowników, o ich indywidualnym poziomie wykonywania pracy w stosunku do przyjętych założeń organizacji.

5. 45% pytanych pracowników uważa, że pracownicy nie są przygotowani do objęcia w przyszłości innych stanowisk. Świadczy to o konieczności wprowadzenia procesu ścieżki kariery zawodowej. Istotnym pozytywnym elementem wdrożenia takiego procesu są: zwiększenie zaangażowania w pracę, skorelowane ze stanowiskiem dobrze dopasowane systemy szkoleń pracowniczych, stworzenie awaryjnego planu zastępstw, zapewnienie rozwoju kadry rezerwowej.

6. 40% badanych stwierdza, że występuje zauważalne nierównomierne obciążenie pracą. W każdej dowolnej firmie można trafić na takie opinie. Warto podjąć działania mające na celu weryfikację istniejących opisów stanowisk pracowniczych wraz z ich wymiarami. Opis tych stanowisk pozwala osobom zarządzającym na uzyskanie przejrzystości w tym temacie i na identyfikację wąskich gardeł w procesach przepływu informacji.

7. 85% przyznaje, że różnorakie konflikty powstające w ramach obowiązków pracowniczych są rozwiązywane zgodnie z istniejącymi przepisami Prawa Pracy. Duży odsetek odpowiedzi TAK dowodzi, że pracodawca działa zgodnie z obowiązującymi przepisami, co daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa.

Obszar II – Polityka personalna:

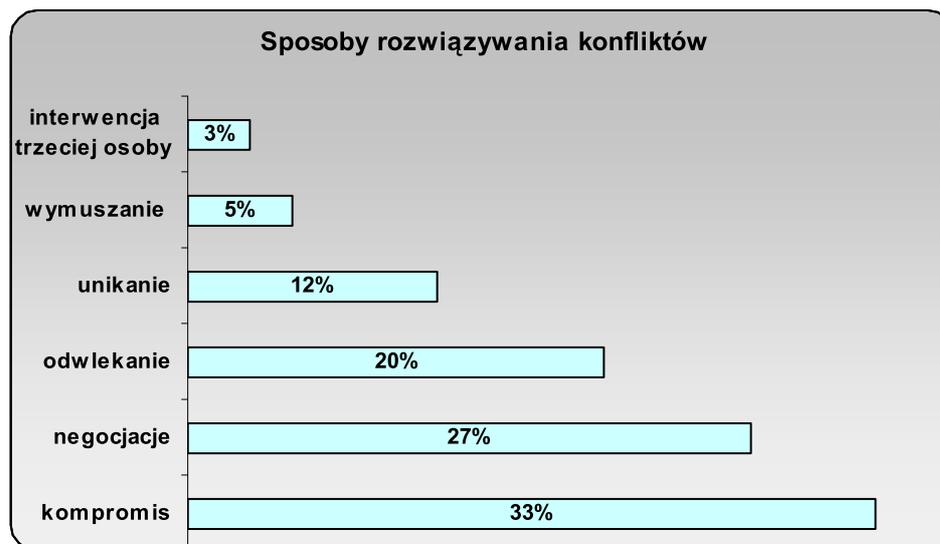


Wykres 5. Polityka personalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

1. 65% ankietowanych uważa sposób kierowania przełożonego za zadawalający. 35% nie podziela tej opinii.
2. Kadra kierownicza nie posiada obecnie narzędzi ani procedur w oparciu, o które można planować rozwój pracowniczy. Wynikiem tej sytuacji jest 55% odpowiedzi NIE dotyczących rozmowy przełożonego z pracownikiem na temat rozwoju zawodowego, oraz negatywna odpowiedź 65% badanych w zakresie dbałości przełożonego o podnoszenie kwalifikacji. Niewielki jest też odsetek osób uważających, że ocena przełożonego ma wpływ na awans zawodowy, takiej odpowiedzi udzieliło 40% badanych.
3. Ponad połowa ankietowanych bierze udział w podnoszeniu kwalifikacji w różnorodnych formach. Chęć podnoszenia kwalifikacji wyraziło 43% badanych. Widać tu porównywalne wyniki 56% podnoszących do 43% chcących się rozwijać zawodowo. Jednak przy dysponujących w tej ankiecie danych nie jesteśmy w stanie dokładnie określić czy te grupy się pokrywają, czy istnieje tylko przybliżona więźność wyniku procentowego.

4. Średnio, co trzeci ankietowany uważa, że decyzje podejmowane przez kierownika są racjonalne. Podobnie kształtują się odpowiedzi dotyczące rozwiązywania problemów. Wynika z tego, że przełożeni dużą wagę przywiązują do sposobu i procedur rozwiązania spornych sytuacji. Poniżej wykres przedstawiający procentowy udział sposobów rozwiązywania konfliktów przez kierownictwo zakładu.



Wykres 6. Sposoby rozwiązywania konfliktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Obszar III – Zadowolenie z wykonywanej pracy:



Wykres 7. Zadowanie z pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

1. Średnio 65% badanych pracowników deklaruje swoje zadowolenie z wykonywanej pracy. Podobny przedział kształtuje się w przypadku wiedzy dotyczącej oczekiwań pracodawcy względem pracownika. Można domniemać, że podobnie głosowała ta sama grupa osób, gdyż wiedza o tym, czego się od nas oczekuje, może być kluczem do zadowolenia z wykonywanej pracy.

2. Większość stanowiąca 70% próg uważa, że wywiązuje się w sposób odpowiedzialny z powierzonych zadań, 30% przyznaje się do swojej niesumienności. Co do stopnia tej oceny nasuwają się pewne wątpliwości po raz kolejny widać, że konieczne jest wprowadzenie ocen okresowych. Są one również niezbędne, aby podnieść oceny pozytywne w obszarze pochwał czy upomnień za wykonywane zadania, brak informacji zwrotnej powoduje, że pracownik nie do końca wie jak

wywiązał się z powierzonego mu zadania i według jakich kryteriów oceniana jest jego praca.

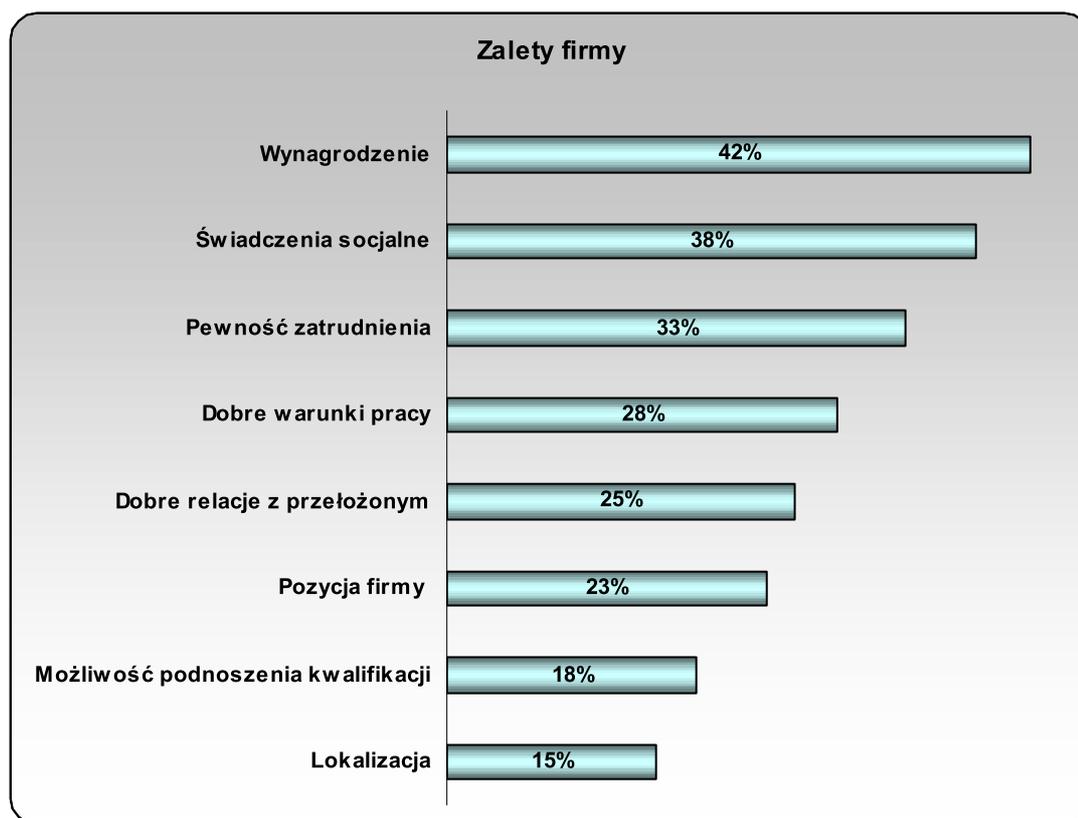
3. Grupa deklarująca, że szkolenia są im pomocne w wykonywaniu powierzanych im zadań jest zbliżona procentowo do poprzednich danych dotyczących szkoleń.

Można przypuszczać, iż 43% ankietowanych, to zbliżona grupa osób.

4. Ponad połowa z zapytanych osób przyznaje, że uważa ocenę swojej pracy za sprawiedliwą.

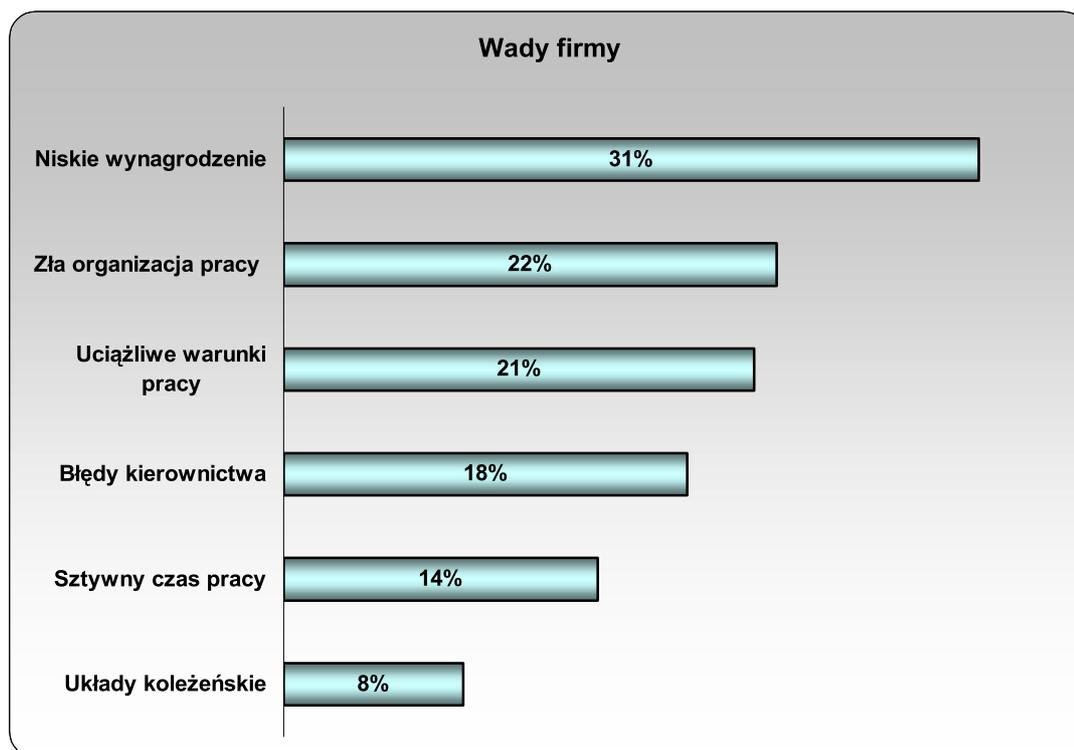
Ten obszar ankiety zawierał również dwa pytania otwarte dające możliwość indywidualnego wypowiedzenia się pracownikowi na temat zalet i wad badanej firmy.

Poniższe wykresy przedstawiają najczęściej podawane odpowiedzi:



Wykres 8. Zalety firmy

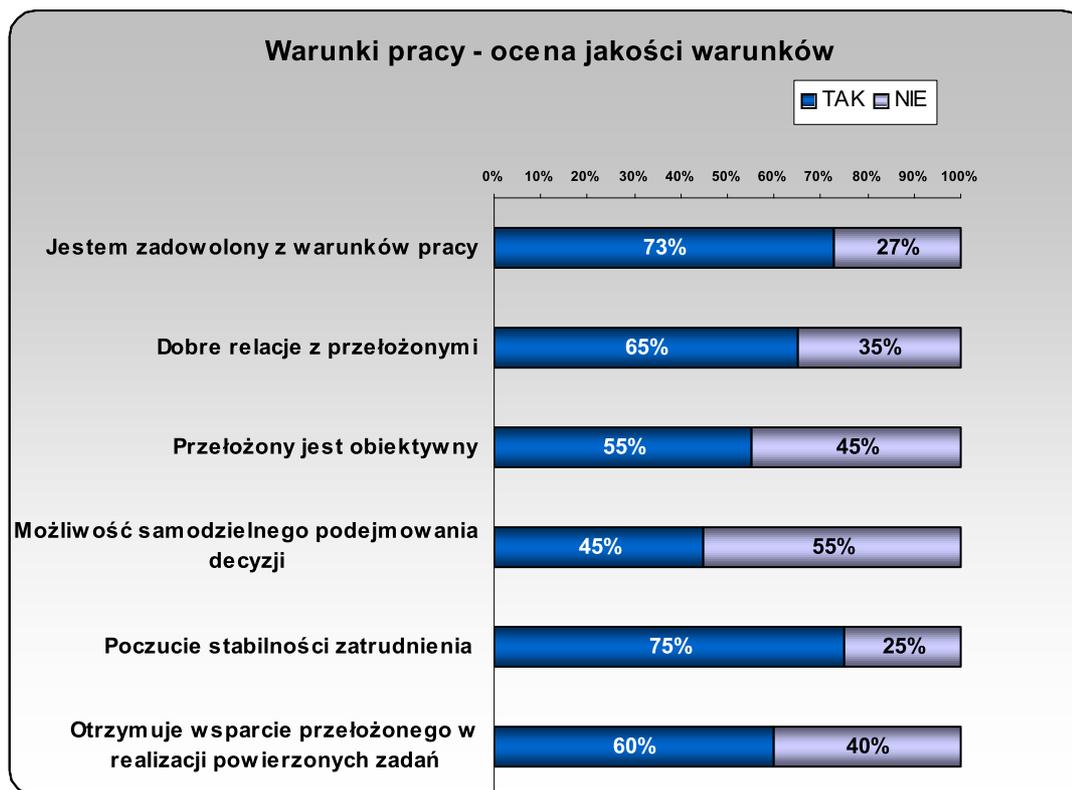
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety



Wykres 9. Wady firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Obszar IV – Warunki pracy – ocena jakości warunków:



Wykres 10. Warunki pracy – ocena jakości warunków

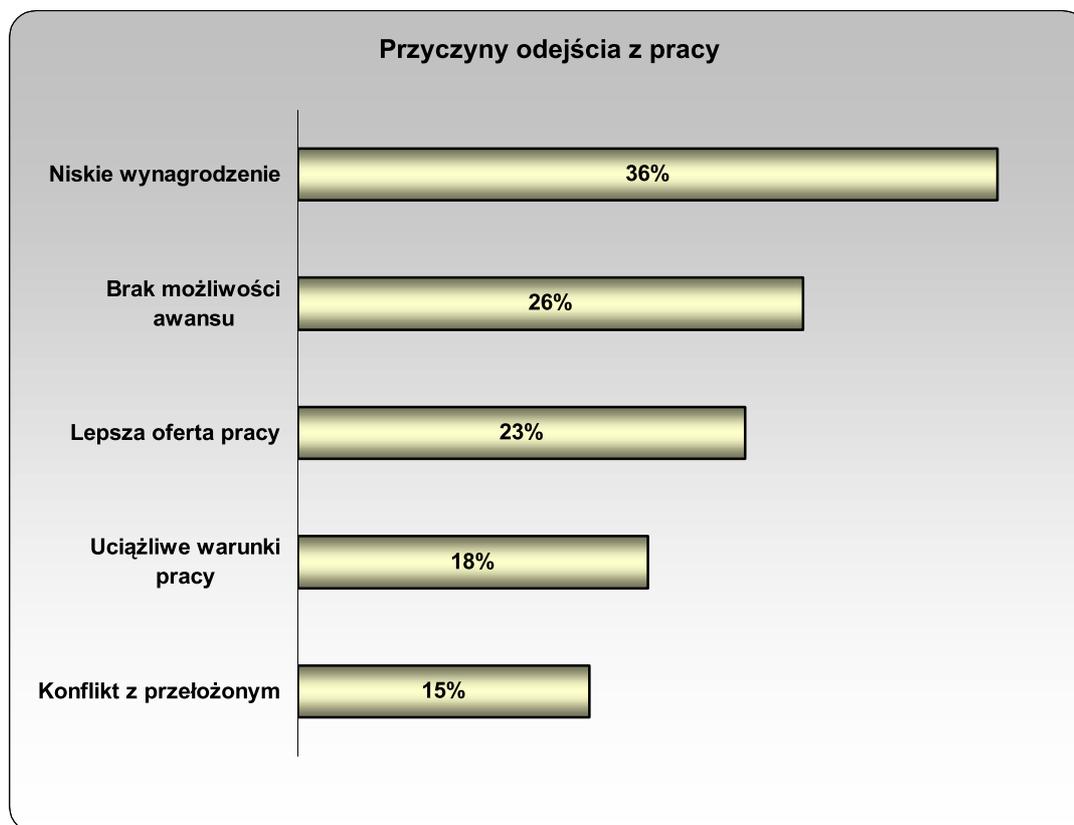
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

1. Duży odsetek ankietowanych uważa warunki pracy za zadawalające, tylko 27% z zapytanych udzieliło na to pytanie negatywnej odpowiedzi.
2. Średnio 75% osób deklaruje poczucie stałości zatrudnienia. Jest to wysoki wynik, wątpliwość budzi fakt czy nie wynika on tylko z gwarancji zatrudnienia, jakimi są objęci pracownicy. Można się będzie o tym przekonać monitorując sytuację wraz z kurczeniem się okresu gwarancji. Należy pomyśleć nad systemem rozwoju pracowniczego, aby nie okazało się, że pracownicy nie widząc perspektyw rozwoju przed sobą nie będą chcieli pozostać w przedsiębiorstwie.
3. Mniej niż połowa badanych ma możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, konieczna jest weryfikacja tej sytuacji i zbadanie jej przyczyny. Czy jest to wynik związany z rodzajem wykonywanych zajęć czy też złej organizacji pracy.
4. Średnio, co trzeci ankietowany ma dobre relacje z przełożonymi i otrzymuje jego wsparcie w realizacji powierzonych mu zadań. Więcej niż połowa zapytanych przyznaje, że przełożony jest obiektywny.

W tym obszarze zawarto w ankiecie pytanie otwarte dotyczące najczęstszych przyczyn odejść z pracy. Na najwyższych miejscach znalazły się zbyt niskie wynagrodzenie i brak możliwości awansu. Sporo osób wskazało niskie wynagrodzenia niewątpliwie ma to związek z otwarciem zagranicznych rynków pracy dla Polaków, duża emigracja zarobkowa powoduje, że wiele ludzi nie chce pracować za proponowane przez firmę wynagrodzenia. Niewątpliwie nie można tego problemu bagatelizować, tym bardziej że coraz mniej chętnych pojawia się w miejsce osób zwalnających się, są to często osoby które po przepracowaniu okresu próbnego zwalnają się, bądź nie mają dalej przedłużonej umowy. Problem zwolnień z tytułu niskich wynagrodzeń najczęściej dotyczy stanowisk robotniczych, a o wykwalifikowanych i posiadających praktykę w zawodzie energetyków nie jest obecnie łatwo na rynku pracy.

Brak możliwości awansu to kolejna przyczyna zwalniania się pracowników z firmy, problem dotyczy raczej pracowników umysłowych i spowodowany jest niewątpliwie brakiem jasno określonych ścieżek kariery zawodowej w firmie.

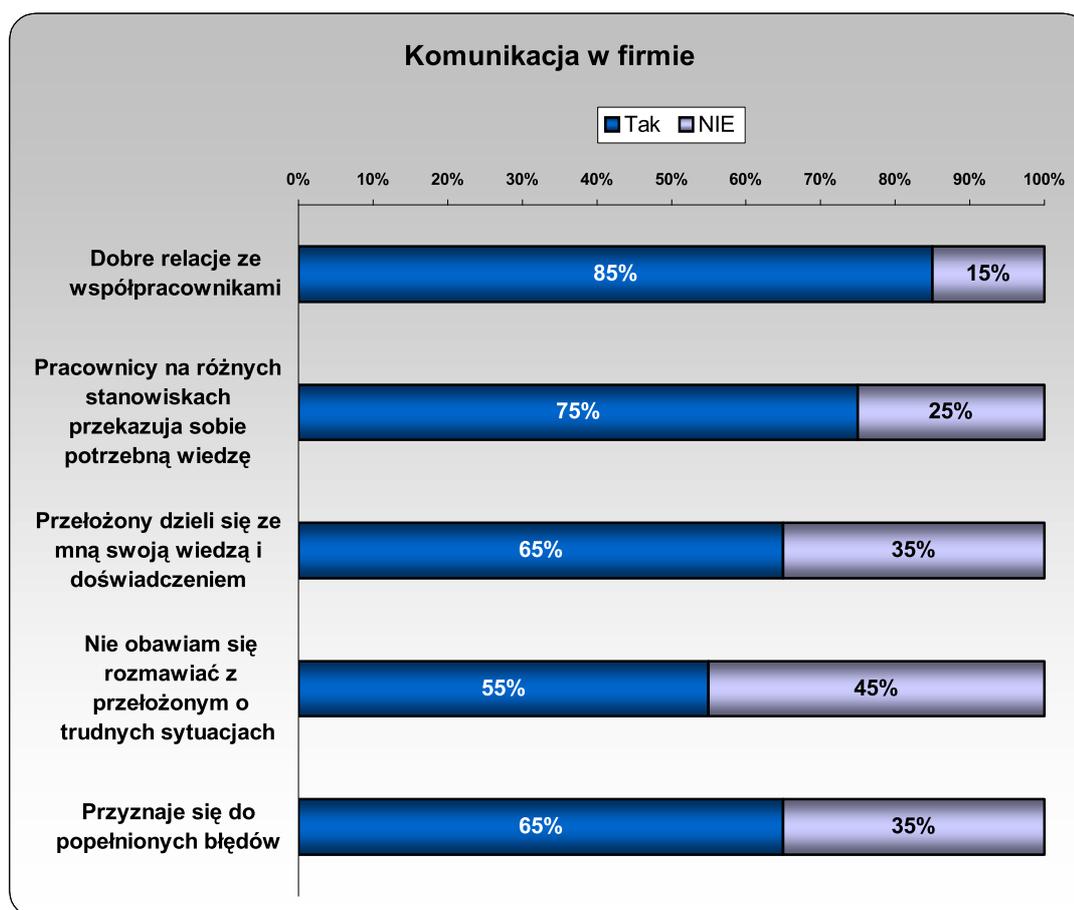
Poniżej wykres najczęstszych przyczyn odejść z firmy według ankietowanych:



Wykres 11. Przyczyny odejścia z pracy.

ródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Obszar V – Komunikacja w firmie:



Wykres 12. Komunikacja w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

1. Poziom badanego obszaru wskazuje na to, że pracownicy w grupach efektywnie komunikują się pomiędzy sobą. Przekazują sobie potrzebną wiedzę i doświadczenie. Pewną niedoskonałością jest, że tylko 65% ankietowanych wskazuje na dzielenie się przełożonego z podwładnymi swoją wiedzą i doświadczeniem. Należy dążyć do poprawy tej sytuacji w całej organizacji.
2. Średnio połowa zapytanych ma obawy przed rozmową z przełożonym o trudnych sytuacjach, 35% nie przyznaje się do popełnionych błędów. Zasadnym wydaje się podjęcie działań w kierunku stworzenia takiego kanału komunikacji, który umożliwi zgłaszanie przez pracowników swoich obserwacji bezpośrednio do osób odpowiadających za zarządzanie zakładem lub do komórki zarządzającej personelem. Pozwoli to w przyszłości na przeciwdziałanie dyskryminacji pracowniczej.

W powyższych badanych obszarach w zakresie analizy metryczki statystycznej nie wystąpiły istotne zależności pomiędzy wiekiem i płcią respondentów, a udzielonymi odpowiedziami. Nikłe zależności wynikają też z analizy udzielonych odpowiedzi, a posiadanego wykształcenia.

Obszar VI – Formy motywacji pozapłacowej – ocena stopnia ich ważności:



Wykres 13. Formy motywacji pozapłacowej – ocena stopnia ich ważności

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Tak część ankiety wymagała oceny stopnia ważności poszczególnych czynników motywacji dla pracownika. W tym celu ankietowani musieli przyporządkować odpowiednie liczby określające stopień ich uszeregowania w hierarchii od najwyższej (najważniejszy) do najniższej (mało ważny). Jak widać na powyższym wykresie na najwyższym miejscu znalazły się bony towarowe. Może to trochę dziwne, bo przynajmniej w moim odczuciu nie są one elementem specjalnie motywującym, ale wynik sam mówi za siebie. Zresztą podobne wyniki można obserwować analizując różne publikacje na temat motywacji pozapłacowej.

W Polsce bony i talony, za które można nabyć towary lub zapłacić usługi w sklepach i placówkach handlowo - usługowych są dziś stosowane nie tylko przez duże firmy, ale także przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Sprawdzają się zarówno jako świąteczny bonus, lub okolicznościowy dodatek do wynagrodzenia w gotówce. Są wygodną i mniej kosztowną alternatywą dla paczek żywnościowych lub koszy ze słodyczami. Pracodawcy w naszym kraju przyznają je zatrudnionym dopiero od kilku lat, podczas gdy na Zachodzie bony jako narzędzie polityki socjalnej są znane i stosowane z powodzeniem znacznie dłużej. Do Polski trafiły w połowie lat 90. Początkowo społeczne nastawienie do bonów było negatywne, ale po kilku latach polscy pracownicy nie tylko do nich przywykli, ale traktują bony jako miły prezent od zakładu pracy i pewnego rodzaju wsparcie materialne⁵³.

Kolejne miejsce w sondażu zajęło posiadanie telefonu komórkowego, ten ranking też nie powinien nikogo dziwić jest porównywalny z publikowanymi w prasie. Telefon czy samochód służbowy, który tu znalazł się w tym badaniu na 5 miejscu (7 stopień ważności) to nieodzowne dziś narzędzia pracy dla wielu pracowników.

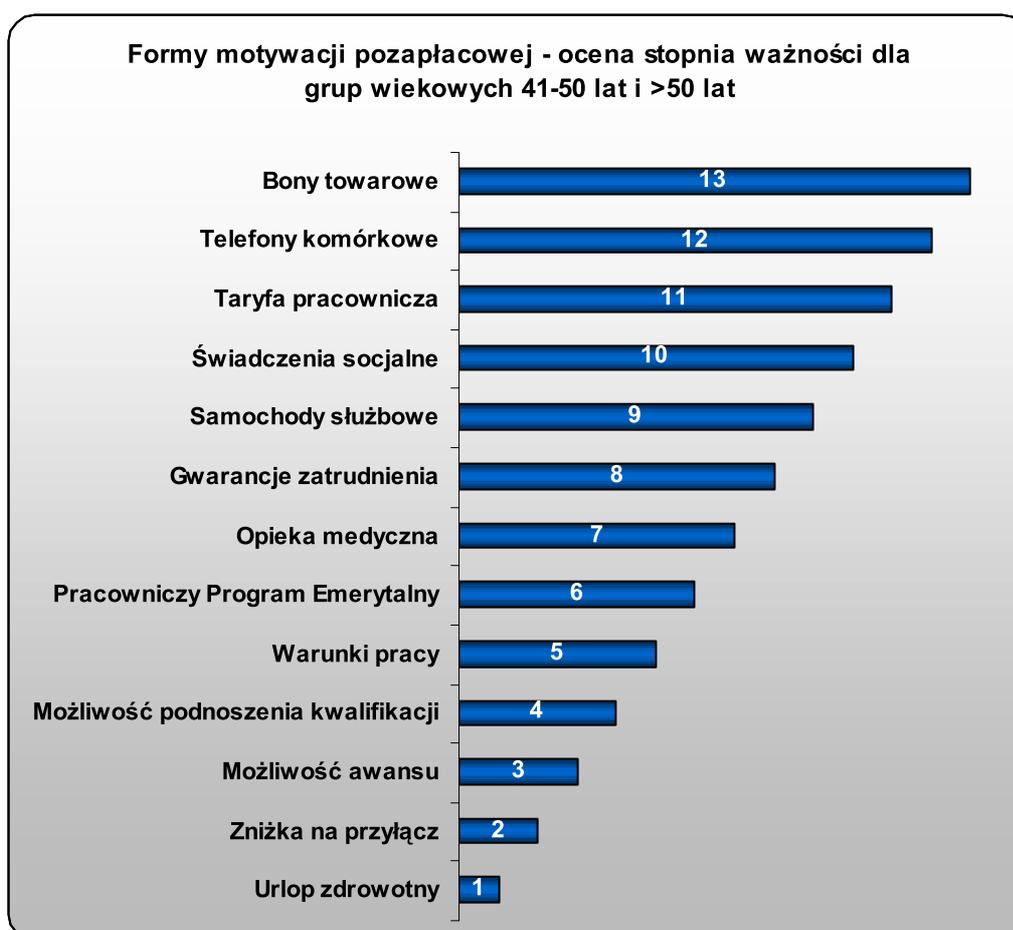
Świadczenia socjalne i taryfa pracownicza to forma motywacji skierowana do większości załogi. Niewątpliwie w obecnym czasie tak bogaty pakiet socjalny to atut firmy, i co widać z przeprowadzonej ankiety ceniony przez pracowników. Taryfa pracownicza to bonus, oferowany pracownikom z racji specyfiki badanej firmy, pracownicy są bardzo do niego przywiązani i choć były już prace zmierzające w kierunku przeliczenia ryczału i włączenia tej formy w płace zasadniczą nie zyskały one aprobaty większości pracowników.

Po środku analizowanego obszaru znalazły się: gwarancje zatrudnienia, PPE, warunki pracy, opieka medyczna i możliwość podnoszenia kwalifikacji. Ta część ankiety okazała się także podatna na wiek ankietowanych w przedziale 41 – 50 i powyżej 50 lat można zaobserwować większą wagę dla gwarancji zatrudnienia, opieki medycznej, czy PPE. Przedział wiekowy 16- 30 i 31-40 lat zdecydowanie bardziej ceni sobie możliwość podnoszenia kwalifikacji, czy możliwość awansu. W pozostałych formach motywowania nie jest już tak widoczna różnica w klasyfikacji punktowej ze względu na wiek respondentów.

A. Piotrkiewicz, Kupony подарunkowe. Świąteczne premiowanie korzystne dla pracodawcy pracownika. „Gazeta Prawna” 2005 nr 44

Najniższe w klasyfikacji miejsce zajęły zniżka na przyłączenie i urlop zdrowotny. Takie ułożenie może wynikać z faktu, że ze zniżki na przyłączenie można skorzystać jednorazowo w trakcie zatrudnienia, natomiast urlop zdrowotny to forma, która jest skierowana do części załogi po spełnieniu pewnych warunków.

Poniżej wykresy przedstawiające ocenę stopnia ważności form motywacji pozapłacowej ze względu na grupy wiekowe.



Wykres 14. Formy motywacji pozapłacowej ocena stopnia ważności dla grup wiekowych 41-50 lat i > 50 lat

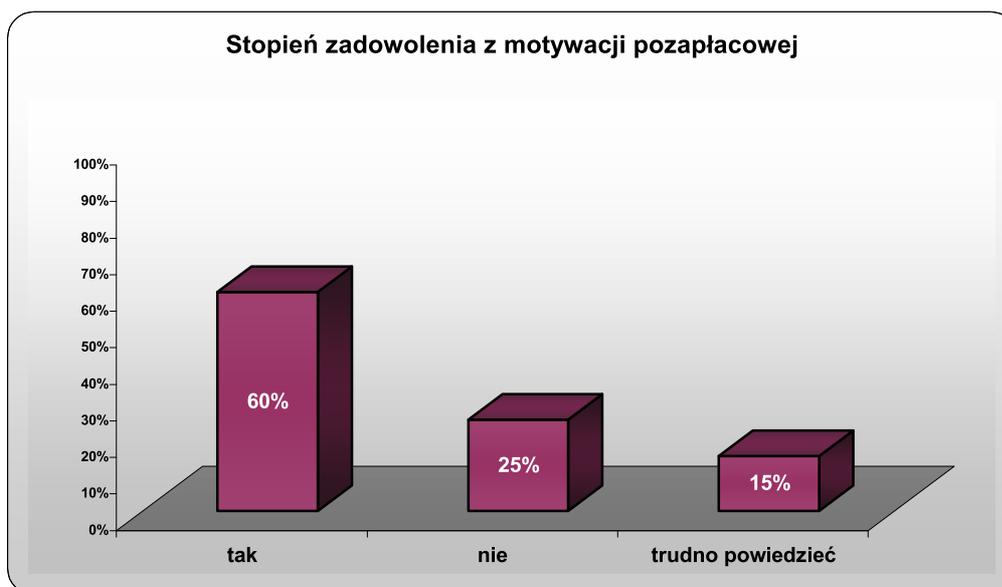
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety



Wykres 15. Formy motywacji pozapłacowej ocena stopnia ważności dla grup wiekowych 16-30 i 31-40 lat.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

W obecnym czasie, gdy sytuacja rynkowa staje się coraz bardziej normalna, pracownicy otrzymują wyższe wynagrodzenia, a tym samym zostają zaspokojone potrzeby ich egzystencji, coraz większego znaczenia nabiera motywacja pozapłacowa. W celu zbadania stopnia zadowolenia z motywacji pozapłacowej w badanej firmie zadano w ankiecie pytanie: *Czy istniejący w firmie system motywacji pozapłacowej jest zadowalający?* Ankietowani mieli do wyboru jedną z trzech odpowiedzi: TAK, NIE, NIE WIEM. Poniżej wykres przedstawiający wynik przeprowadzonego badania.

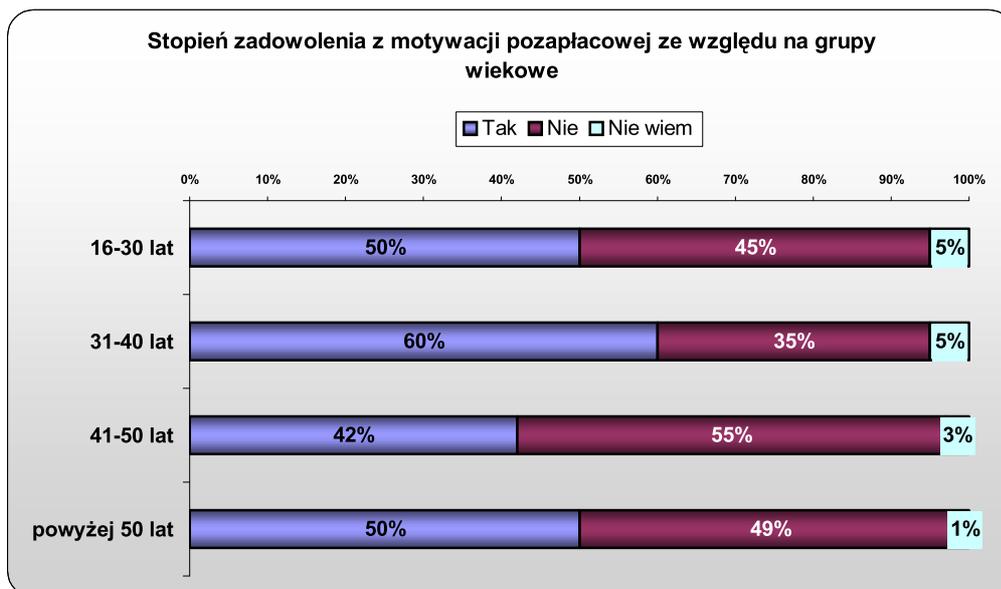


Wykres 16. Stopień zadowolenia z motywacji pozapłacowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

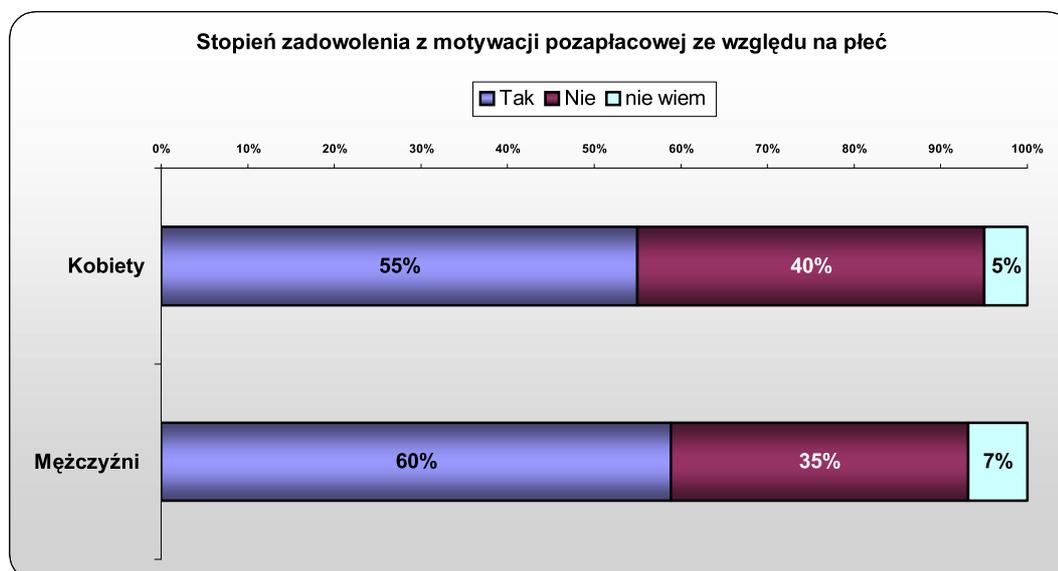
Zapytani respondenci udzielili w 60% pozytywnych odpowiedzi na temat satysfakcji z istniejącego systemu motywacji, co czwarty ankietowany uważa istniejący system za nie spełniający jego oczekiwań, 15% nie ma na ten temat określonego zdania.

Poniżej przedstawiono wykresy stopnia zadowolenia z motywacji według grup wiekowych, płci i wykształcenia.



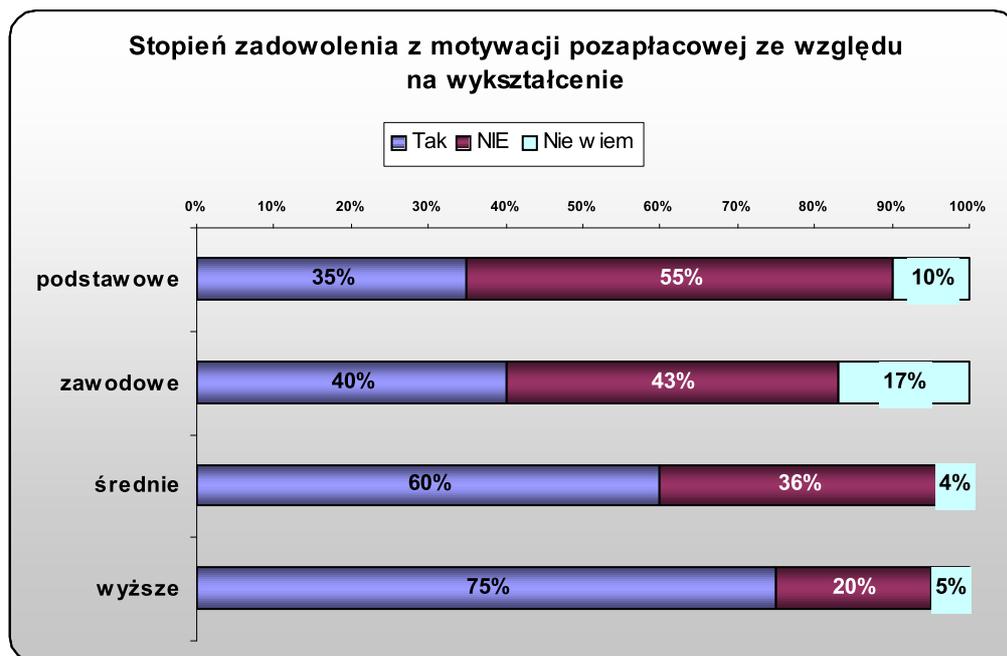
Wykres 17. Stopień zadowolenia z motywacji pozapłacowej ze względu na grupy wiekowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety



Wykres 18. Stopień zadowolenia z motywacji pozapłacowej ze względu na płeć

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety



Wykres 19. Stopień zadowolenia z motywacji pozapłacowej ze względu na wykształcenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Przeprowadzając analizę uzyskanych odpowiedzi można zaobserwować pewną specyfikę. Najbardziej ceniona jest motywacja pozapłacowa przez osoby posiadające wyższe wykształcenie. Jest to zapewne spowodowane tym, że w większości są to osoby zajmujące stanowiska kierownicze, czy pełniące funkcje specjalistów, którzy za swoją pracę otrzymują wysokie wynagrodzenia, dlatego ważną dla tej grupy osób będzie motywacja pozapłacowa jaką oferuje im pracodawca. Ta grupa również wskazywała w przeprowadzonej ankiecie chęć korzystania z podnoszenia swoich kwalifikacji, czy możliwości awansu.

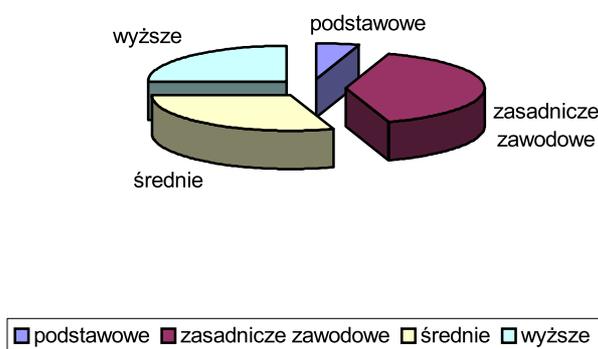
Jeśli chodzi o grupy wiekowe najwyższy wynik uzyskano w przedziale wiekowym 31-40 lat. Niewątpliwie ta grupa wiekowa najczęściej korzysta ze świadczeń socjalnych, wycieczek, rajdów, karnetów i wyjazdów na imprezy sportowe. W tym przedziale znajduje się też spora liczba rodziców korzystających z imprez dla dzieci jak zabawy choinkowe, paczki, Dzień Dziecka itp.

Najwyższy odsetek osób niezadowolonych można zaobserwować w grupie o wykształceniu podstawowy i zawodowym. Nie martwi niski wynik u osób o wykształceniu podstawowym ponieważ jest tych osób niewiele wśród badanych

respondentów (około 5% badanych), to spowodowało, że kilka osób niezadowolonych dało tak wysoki odsetek w tej grupie. Bardziej niepokojący jest fakt tak licznego niezadowolenia osób z wykształceniem zawodowym, który w tej grupie badanych stanowi znaczny, bo 40% odsetek.

Poniżej wykres przedstawiający wykształcenie w grupie ankietowanych:

Wykształcenie w grupie ankietowanych



Wykres 20. Wykształcenie w grupie ankietowanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Przeprowadzona analiza pozwala na uznanie działającego w firmie systemu motywacji za zadawalający. Trzeba jednak zdawać sobie z tego sprawę, że motywowanie to proces ciągły i nie może zostać przerwany lub stanąć w miejscu, musi ewaluować zgodnie z pojawiającymi się potrzebami. Konieczność ciągłego monitorowania czy system spełnia swoją rolę jest, więc nieodzowny.

Wyniki, jakie uzyskano dzięki przeprowadzonej ankiecie wykazały, że system, choć zadawalający, jednak posiada pewne bolączki. Najbardziej doskwiera brak systemu ocen pracowniczych. Taki system ma niezwykle silny charakter motywacyjny. Ocena wyników pracy pozwala na określenie, w jakim stopniu nowierzone zadanie zostało zrealizowane, czyli rozliczenie pracownika i pozostawia pracownikowi możliwość odniesienia się do uzyskanej oceny.

Kierownicy mają ogromny wpływ na podwładnych, w jaki sposób realizują oni powierzone im zadania. Dlatego przełożeni, aby dobrze motywować pracowników muszą proces motywacji rozpocząć od samych siebie, czyli powinni być przekonani do tego, co robią. Pracownicy wolą szefa zadowolonego, pełnego entuzjazmu, taka atmosfera udziela się zespołowi i daje motywację do pracy.

Przeprowadzona analiza dowiodła niskie delegowanie uprawnień. Współudział pracowników w kierowaniu firmą daje poczucie więzi z nią, motywuje do działania. Jeżeli pozwoli się pracownikom na uczestniczenie w podejmowaniu decyzji będą oni bardziej identyfikowali się z organizacją.

Niedoceniana jest też forma rozmowy z pracownikiem i pochwały. Często zapomina się o tym, że pracownik chce być chwalony i doceniany. Pochwała powinna być udzielona pracownikowi za wykonanie określonego zadania, jeszcze większe znaczenie będzie miała jeśli zostanie udzielona w obecności współpracowników.

Konieczne trzeba pamiętać, że pracownik chce wykazać się w pracy, czyli osiągać określone cele. Powinny one być jasno sformułowane i zgodne z aspiracjami pracownika. Cele powinny być stawiane przed pracownikiem w taki sposób, aby były możliwe do realizacji, a nie przyjęły odwrotnego skutku, czyli nie prowadziły do frustracji.

Można skłonić się też do stwierdzenia, że wskazane byłoby wprowadzenie w firmie, cieszącej się coraz większym zainteresowaniem informacji zwrotnej tzw. feed back. Dzięki niej pracownik posiada informację, z jakim odbiorem spotkało się jego zachowanie. To cenne narzędzie motywowania pozwalające określić czy zmierzamy w odpowiednim kierunku. Pamiętać należy, że aby to narzędzie było skuteczne trzeba koncentrować się na ocenie zachowania, a nie osoby.

Brak możliwości awansu jest według ankietowanych jedną z przyczyn odejść z pracy. Kres temu można położyć wprowadzając nie istniejącą dotąd w firmie ścieżkę kariery zawodowej. Dzięki niej pracownik miałby jasno określone, jakie trzeba spełnić warunki, żeby awansować. Awanse mogą dotyczyć nie tylko przejścia na wyższe stanowisko w hierarchii organizacji – czyli awansów pionowych, ale

także awansów poziomych, czyli powierzenia pracownikowi samodzielnych i odpowiedzialnych zadań.

Wprowadzenie powyższych propozycji mogłoby poprawić istniejący wizerunek zadowolenia z motywacji w firmie. Warto też popracować nad świadomością pracowników dotyczącą motywacji. Przygotowania do przeprowadzonej ankiety pokazały, że początkowo wiele osób uważało, że firmie nie istnieje system motywacji pozapłacowej. Dopiero dogłębne wyjaśnienie tematu sprawiło zmianę nastawienia pracowników. Wątpliwość może budzić też fakt, czy słusznym jest, aby większość z motywatorów była przeznaczona dla wszystkich pracowników. Często to, co dostępne dla wszystkich przestaje być motywujące.

Poniżej tabela przedstawiająca wady i zalety badanego systemu motywacji pozapłacowej:

Tabela 10. Zalety i wady systemu motywacji pozapłacowej w badanej firmie

Zalety systemu	Wady systemu
duża różnorodność form motywacji pozapłacowej	niska wiedza pracowników na temat istniejącego systemu motywacji
dobrze warunki pracy	brak systemu ocen pracowniczych
poczucie bezpieczeństwa	brak ścieżek kariery zawodowej
rozwiązywanie pojawiających się konfliktów w organizacji zgodnie z literą prawa , duży wkład kierownictwa w takich sytuacjach w negocjacje i szukanie kompromisu	większość form motywacji skierowana jest do całości załogi, co powoduje nie dopasowanie jej do indywidualnych potrzeb pracowników
rozbudowany system samoobsługi pracowniczej	niskie delegowanie uprawnień
stymuluje proces uczenia się pracowników	brak informacji zwrotnej o wykonany zadaniu tzw. feed back
dzielenie się posiadaną wiedzą	rzadkie używanie pochwał jako narzędzia motywacji
zwiększenie zasobów niematerialnych pracowników – zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu	
ułatwia wykonywanie obowiązków	
wzmacnia pozytywny wizerunek firmy	

Źródło: opracowanie własne

Zakończenie

Każdy z elementów systemu motywowania pełni inną funkcję, wszystkie razem stanowią układankę puzzli, która przy odpowiednim, fachowym doborze stanowi zgraną całość.

Nie od dziś wiadomo, że ludzie pracując oczekują satysfakcjonującego wynagrodzenia, ale okazuje się, że nie zawsze wysokość płacy zasadniczej ma decydujące znaczenie. Podobne cele w stosunku do pracowników można osiągnąć wykorzystując tzw. motywatory pozapłacowe. Wśród nich można wyróżnić różnego rodzaju świadczenia przeznaczone dla pracowników, mające za zadanie związać pracownika z konkretną firmą. Po pierwsze, zaletą tego typu świadczeń jest to, że z reguły mają dużą dodatkową wartość dla pracownika i są w porównaniu z płacą zasadniczą trudne do skopiowania przez konkurencję. Często też takie świadczenia pociągają za sobą znacznie niższe koszty dla przedsiębiorcy w porównaniu z kosztami, jakie firma musiałaby ponieść, gdyby zamierzała osiągnąć podobny cel podwyższając płacę pracownikom⁵⁴.

Zakres wiedzy, jaką dysponujemy na temat motywacji pozapłacowych nie daje jednoznacznej odpowiedzi, jak motywować by osiągnąć sukces. Niewątpliwie można powiedzieć, że źródłem sukcesu firmy są zarządzający, ale najważniejszą podwaliną tego sukcesu jest kapitał ludzki. Dlatego nie wystarczy inwestowanie w budynki, sprzęt, czy nowoczesne technologie, trzeba inwestować w ludzi, w ich wiedzę i motywację. Trzeba pamiętać, że pracownik podejmujący pracę jest wystarczająco zmotywowany wewnątrz, koniecznym jest jak najdłuższe podtrzymanie tego stanu przy pomocy odpowiednich narzędzi zarządzania.

Chcąc skutecznie motywować swoich pracowników trzeba stworzyć odpowiedni system motywacji dla swojej firmy. Musi on być skrojony na miarę potrzeb i możliwości organizacji. Motywowanie od przypadku do przypadku to wielka pomyłka, w ten sposób zamiast zyskać w oczach pracowników, możemy zostać posądzeni o brak fachowości. Nie zapominajmy też o tym, że sam fakt posiadania przez firmę systemu motywacji pozapłacowej, to stanowczo za mało. Często pracownicy nie postrzegają dodatkowych korzyści jako składnika wynagrodzenia, który obciąża pracodawcę. Przyczyna tkwi w tzw. „efekcie przeszłości”, kiedy to pracownikowi wiele się „należało”, niezależnie od wyników jego pracy. Dofinansowania do wypoczynku, nauki nie są często traktowane jako

Ł. Kusak, Pozapłacowa motywacja pracowników, „Serwis Finansowo Księgowy” 2005 nr 6.

bonusy, lecz jako oczywistość. Dlatego trzeba stworzyć system przemyślany, skierowany do odpowiednich pracowników, zastanowić się nad uzależnieniem go od wyników pracy, wtedy przywróci się jego funkcje motywującą. Konieczne jest także jego monitorowanie, aby nie popaść w rutynę, należy pamiętać, że dobry system to system nadszarpnięty za duchem czasu i postępu. Świat wokół nas szybko się zmienia więc ludzkie potrzeby i chęci też ciągle ewoluują i aby motywować trzeba o tym koniecznie pamiętać.

„*Durnie! Chcecie żyć wiecznie?*” – krzychał król Prus Fryderyk II do swoich żołnierzy, uciekających z pola bitwy pod Kunowicami. Zdaje się, że chciał ich zmotywować.⁵⁵ Przykład, mimo iż odległy czasowo i sytuacyjnie, dość dobrze obrazuje nieadekwatne i nieskuteczne próby motywowania pracowników w firmach. To, co dla motywującego wydaje się być doskonałym pomysłem nie zawsze trafia do przekonania adresata. Skutkiem takiego działania mogą okazać się stracone pieniądze, czas i poczucie przeświadczenia pracodawcy, że pracownicy nie doceniają podejmowanych przez niego wysiłków.

Bibliografia

1. M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. J. Bartyzel, Analiza potrzeb szkoleniowych. „Personel” 1996, nr 8.
3. Berger R, Nie dawaj pracownikowi trzy razy złotego zegarka, „Puls Biznesu”, nr 1849.
4. S.Borkowska, System motywacji w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1985.
5. A.Czermiński, M.Czerska, B.Nogalski, R.Rutka, Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1988.
6. A.Gick, M. Tarczyńska, Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999.
7. A.L.Mc Ginnis, Sztuka motywacji. Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa 1996.
8. R.W.Griffin, Podstawy zarządzania organizacją, PWN, Warszawa 1996.
9. Z. Jasiński, Motywowanie w przedsiębiorstwie, Placet, Warszawa 1988.
10. M. Juchnowicz. Polityka płac. Dylematy teoretyczne, realne i decyzyjne, SGH, Warszawa 1993.
11. Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, pr. zbior. pod red. M. Juchnowicz. Poltex, Warszawa 2004.
12. M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 2000.
13. L.Kozioł, A. Piechnik - Kurdziel, J. Kopec, Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, teoria i praktyka. Biblioteczka pracownicza, Warszawa, 2006.
14. L.Kozioł, M. Tyrańska, Motywowanie pracowników w teorii i praktyce, Biblioteczka pracownicza, Warszawa 2006.
15. Kupony podarunkowe. Świąteczne premiowanie korzystne dla pracodawcy i pracownika, Gazeta prawna 2005, nr 44.
16. Ł. Kusak, Pozapłacowa motywacja pracowników, „Serwis Finansowo Księgowy” 2005 nr 6.
17. A.Ludwicyński, K.Stobińska, Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim, Poltext, Warszawa 2001.
18. S.Łypacewicz, Kształtowanie stosunków międzyludzkich, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1975.
19. M. Maciejewska, Dlaczego warto motywować?, „Personel” 1999, nr 68.

20. M. Młynarz, Rekrutacja pracowników – teoria i praktyka, Biblioteczka pracownicza, Warszawa 2004.
21. T. Oleksyn, System ocen i rozwoju zawodowego, Biblioteczka pracownicza, Warszawa 1994.
22. J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, WPSB, Kraków 1996.
23. Z. Pietrasiński, Praktyczna psychologia pracy. Zagadnienia wybrane, Wiedza Powszechna, Warszawa 1965.
24. A. Piotrkiewicz, Kupony podarunkowe. Świąteczne premiowanie korzystne dla pracodawcy i pracownika. „Gazeta Prawna” 2005 nr 44
25. A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003.
26. A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki metod, Antykwa, Kraków- Kluczbork, 1998.
27. F. Poles, Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
28. J. Rejkowski, Teoria motywacji a zarządzanie, PWE, Warszawa 1975.
29. Z. Sekuła, Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa 2008.
30. A. Stabryła, Podstawy zarządzania firmą, PWN, Warszawa - Kraków 1995.
31. A. Sypek, 60 lat Zakładu Energetycznego Tarnów 1937 – 1997; zarys monograficzny energetyki tarnowskiej, Wyd. Z.E. Tarnów, Tarnów 1997.
32. Szmidt C, Gratyfikacje pozapłacowe, [w:] Pakietowe systemy wynagrodzeń, red. Borkowska S, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000.
33. J. Tymborowska, Rola i zadania działu personalnego, Vademecum współczesnego kadrowca, Biblioteczka pracownicza, Warszawa 2007.
34. R.A. Weeber, Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.
35. Zachowania organizacyjne, pr.zbior. pod red. A. Potocki, Difin sp. z.o.o, Warszawa 2005.

Strony internetowe

www.enion.pl (26.05.2008)

<http://grzegorz.filipowicz.nf/Artykul/6310/Motywowac-nie-jest-latwo/> (02.11.2008)

www.izba.netkom.com.pl/ABC/nbp9 (25.02.2008)

www.pzu.pl (25.06.2008)

www.valuebasedmanagement.net/(27.02.2008)

www.pracuj.pl (11.04.2008)

Spis rysunków

Rysunek 1. Uogólniony model procesu decyzyjne-----	9
Rysunek 2. Podstawowy proces motywacji. -----	14
Rysunek 3. Hierarchia potrzeb ludzkich wg A. Maslowa -----	16
Rysunek 4. Teoria ERG. Relacje między frustracją, znaczeniem i zaspokojeniem potrzeb -----	18
Rysunek 5. Czynniki motywacji i higieny jako niezależne od siebie. ----	19
Rysunek 6. Działanie czynników higieny i motywatorów-----	20
Rysunek 7. Hierarchia potrzeb w ujęciu Webbera-----	23
Rysunek 8. Model motywacji L. W. Portera i E.E. Lawlera III-----	25
Rysunek 9. Proces modyfikacji zachowań -----	26
Rysunek 10. Model motywacji według Z. Jasińskiego-----	28
Rysunek 11. Zachowanie człowieka w ujęciu modelowym -----	31
Rysunek 12. Schemat analizy potrzeb szkoleniowych. -----	43
Rysunek 13. Schemat procedury rozwoju zawodowe pracowników. ----	44
Rysunek 14. Granice ENION S.A.-----	60
Rysunek 15. Obszar działania ENION S.A -----	61
Rysunek 16. Schemat organizacyjny Oddziału w Tarnowie – ZET. -----	64

Spis tabel

Tabela 1. Porównanie teorii treści według podstawowych grup potrzeb. 23	
Tabela 2. Elementy teorii wzmocnienia	27
Tabela 3. Proces pozyskiwania personelu świadczącego pracę dla organizacji	41
Tabela 4. Wysokość dodatku za staż pracy	78
Tabela 5. Dodatki za prowadzenie pojazdów	79
Tabela 6. Wysokość nagrody jubileuszowej	84
Tabela 7. Wysokość odprawy emerytalnej i rentowej.....	86
Tabela 8. Wiek i podział środków w Programie Rekomendowanym TFI PZU S.A.	105
Tabela 9. Szkolenia w 2007 roku	112
Tabela 10. Zalety i wady systemu motywacji pozapłacowej w badanej firmie	135

Spis Wykresów

Wykres 1. Zatrudnienie w ZE Tarnów w latach 1997-2007.....	68
Wykres 2. Struktura wieku pracowników w roku 2007.	69
Wykres 3. Poziom wykształcenia w ZET w 2007 rok.....	70
Wykres 4. Organizacja – Wpływ jakości zorganizowania firmy na wykonywane zadania.....	116
Wykres 5. Polityka personalna	118
Wykres 6. Sposoby rozwiązywania konfliktów.....	119
Wykres 7. Zadowolenie z pracy.....	120
Wykres 8. Zalety firmy.....	121
Wykres 9. Wady firmy	122
Wykres 10. Warunki pracy – ocena jakości warunków.....	123
Wykres 11. Przyczyny odejścia z pracy.....	124
Wykres 12. Komunikacja w firmie	125
Wykres 13. Formy motywacji pozapłacowej – ocena stopnia ich ważności	126
Wykres 14. Formy motywacji pozapłacowej ocena stopnia ważności dla grup wiekowy 41-50 lat i > 50 lat.....	128
Wykres 15. Formy motywacji pozapłacowej ocena stopnia ważności.... dla grup wiekowych 16-30 i 31-40 lat.....	129
Wykres 16. Stopień zadowolenia z motywacji pozapłacowej	130
Wykres 17. Stopień zadowolenia z motywacji pozapłacowej ze względu na grupy wiekowe.....	131
Wykres 18. Stopień zadowolenia z motywacji pozapłacowej ze względu na płeć.....	131
Wykres 19. Stopień zadowolenia z motywacji pozapłacowej ze względu na wykształcenie.....	132
Wykres 20. Wykształcenie w grupie ankietowanych	133

Załączniki

Załącznik nr 1. Kwestionariusz do badania poziomu zaspokajania oczekiwań(A).....	143
Załącznik nr 2. Kwestionariusz do badań poziomu oczekiwań (B).	144
Załącznik nr 3. Kwestionariusz do Badania ogólnej sytuacji organizacji pracy (C).	145
Załącznik nr 4. Kwestionariusz Bluma i Rossa do badania hierarchii wybranych motywów pracy	146
Załącznik nr 5. Przykładowa karta taryfikacji kwalifikacyjnych	147
Załącznik nr 6. Taryfikator stanowisk pracy w ENION S.A.	148
Załącznik nr 7. Formularz ankiety - Badanie satysfakcji motywacji pozapłacowej w ENION S.A. Oddział w Tarnowie Zakład Energetyczny Tarnów.	150
Załącznik nr 8. Opis stanowiska pracy	153
Załącznik nr 9. Profil idealnego kandydata	154

Załącznik nr 10. Oferta konkursowa na stanowisko Kierownika Działu.	
.....	155
Załącznik nr 11. Podsumowanie rozmowy kwalifikacyjnej	156
Załącznik nr 12. Wniosek w sprawie zatrudnienia pracownika	157
Załącznik nr 13. Wniosek o przyznanie dofinansowania do wczasów	
 turystycznych	158
Załącznik nr 14. Wniosek o przyznanie dofinansowania do koloni,	
 obozów, zimowisk.	160
Załącznik nr 15. Wniosek ustalenie wysokości dofinansowania do	
 świadczeń	162
z ZFŚS na rok	162
Załącznik nr 16. Tabela wysokości dofinansowania w 2008 roku	164
Załącznik nr 17. Oświadczenie o czasie przebywania pracownika na	
 urlopie.	165
Załącznik nr 18. Wniosek o przyznanie pożyczki na cele mieszkaniowe	166
Załącznik nr 19. Umowa pożyczki z Funduszu na cele mieszkaniowe ...	167
Załącznik nr 20. Skierowanie na naukę w szkole	170

Załącznik nr 1. Kwestionariusz do badania poziomu zaspokajania oczekiwań(A)

	<u>Niezwykłe prawdopodobne</u>						
	<u>Bardzo prawdopodobne</u>						
	<u>Prawdopodobne w pewnym stopniu</u>						
	<u>Nieprawdopodobne</u>						
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
1. Dostajesz premię lub podwyżkę wynagrodzenia	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2. Wzrośnie poczucie wartości Twojej osoby	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3. Będziesz miał okazję do rozwoju kwalifikacji i zdolności	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4. Będziesz miał większe bezpieczeństwo w sensie pewności pracy	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5. Otrzymasz możliwość nauki nowych zagadnień	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6. Awansujesz bądź otrzymasz nową pracę	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7. Odczuwasz, że osiągnięcie czegoś jest opłacalne	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8. Będziesz miał więcej swobody przy wykonywaniu swojej pracy	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9. Będziesz miał większy szacunek wśród osób, z którymi pracujesz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10. Twój kierownik pochwali Cię	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
11. Ludzie, z którymi współpracujesz, będą bardziej przyjacielscy dla Ciebie	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Załącznik nr 2. Kwestionariusz do badań poziomu oczekiwań (B).

	<u>Mało lub umiarkowanie ważne</u>	<u>Bardzo ważne</u>	<u>Niezwykłe ważne</u>
Jak ważna (e) jest?			
1. Wielkość otrzymywanego wynagrodzenia	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)
2. Wykonywanie pracy, przy której będziesz czuł się dobrze jako osoba	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)
3. Możliwość podnoszenia kwalifikacji i zdolności	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)
4. Pewność pracy	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)
5. Okazja nauki i rozszerzania wiedzy	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)
6. Awans lub otrzymanie lepszej pracy	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)
7. Możliwość osiągnięcia czegoś opłacalnego	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)
8. Wielkość swobody pracy	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)
9. Posiadanie szacunku wśród współpracowników	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)
10. Pochwała otrzymana od kierownik	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)
11. Życzliwość współpracowników	(1) (2) (3)	(4) (5)	(6) (7)

**Załącznik nr 3. Kwestionariusz do Badania ogólnej sytuacji organizacji pracy
(C).**

- | | Nigdy | | Często | | Zawsze | |
|--|--------------|------------|---------------|------------|------------------|----------------|
| | | | Czasem | | B. często | |
| 1. Ciężka praca - wysoka wydajność | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) (7) |
| 2. Ciężka praca – przekonanie o wykonaniu
swojej pracy dobrze | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) (7) |
| 3. Ciężka praca - dobre wykonanie pracy | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) (7) |

Załącznik nr 4. Kwestionariusz Bluma i Rossa do badania hierarchii wybranych motywów pracy

Co wolisz?

1. a) Otrzymywać wyższą płacę, lecz obawiać się wymówienia, czy
b) otrzymywać niższą płacę, ale nie obawiać się wymówienia.
2. a) Mieć przyjaźnie nastawionego kierownika, ale więcej godzin pracy, czy
b) mieć nieprzyjaźnie nastawionego kierownika, ale mniej godzin pracy.
3. a) Otrzymywać wyższą płacę, lecz nie mieć możliwości awansu, czy
b) otrzymywać niższą płacę, lecz mieć możliwość awansu.
4. a) Nie obawiać się wymówienia, ale pracować więcej godzin, czy
b) obawiać się wymówienia, ale pracować mniej godzin.
5. a) Posiadać przyjaźnie nastawionego kierownika, lecz nie mieć możliwości awansu, czy
b) posiadać nieprzyjaźnie nastawionego pracownika, lecz mieć możliwość awansu.
6. a) Otrzymać wyższą płacę, lecz mieć nieprzyjaźnie nastawionego kierownika, czy
b) otrzymać niższą płacę, lecz mieć przyjaźnie nastawionego kierownika.
7. a) Nie obawiać się wymówienia, lecz nie posiadać możliwości awansu, czy
b) obawiać się wymówienia, lecz mieć możliwość awansu.
8. a) Mieć wyższą płacę, lecz pracować więcej godzin, czy
b) mieć niższą płacę, lecz pracować mniej godzin.
9. a) Nie obawiać się wymówienia, lecz mieć nieprzyjaznego kierownika, czy
b) obawiać się wymówienia, lecz mieć przyjaznego kierownika.
10. a) Pracować mniej godzin, ale nie mieć możliwości awansu, czy
b) pracować więcej godzin, ale mieć możliwość awansu.

Załącznik nr 5. Przykładowa karta taryfikacji kwalifikacyjnych

KARTA TARYFIKACJI KWALIFIKACYJNYCH

NAZWA STANOWISKA:

ASYSTENT ZARZĄDU

KATEGORIA ZASZEREGOWANIA: 9, 10*

CZYNNIKI TARYFIKACYJNE	OPIS
A. Wykształcenie	Wyższe lub średnie ekonomiczne lub inne.
B. Doświadczenie	Kwalifikacje zawodowe ekonomisty, co najmniej 5 letnie przygotowanie stanowiskowe niezbędne do wykonywania zadań Asystenta Zarządu w przypadku posiadania wykształcenia wyższego i 7 lat w przypadku wykształcenia średniego.
C. Znajomość pracy	Znajomość szerokiego zbioru zmiennych, złożonych, różnorodnych i częściowo kontrolowanych czynności związanych z funkcjami administracyjnymi i organizacyjnymi, polegających na zbieraniu, rejestrowaniu, analizowaniu różnorodnych, lecz sprawdzalnych informacji. Znajomość przepisów regulujących organizację spółek akcyjnych i kompetencje organów spółek. Znajomość podstawowych technik komunikacji międzyludzkiej. Znajomość zasad asertywności. Znajomość obsługi urzędzeń stanowiących wyposażenie sekretariatu.
D. Umiejętności realizacyjne	Umiejętność samodzielnego wyboru wariantu realizacyjnego lub sposobu wykonania na bazie myślenia analitycznego, umiejętność interpretacji zjawisk i procesów oraz zdolność doskonalenia lub adaptacji istniejących rozwiązań w zagadnieniach jednorodnych do nowych potrzeb. Realizacja zadań stanowiska, wymaga zastosowania znormalizowanego sposobu działania. Występuje umiejętność półrutynowego myślenia oraz potrzeba samodzielnego osądu i wyboru wariantu realizacyjnego. Ważna jest uprzejmość, takt i skuteczność w zakresie kontaktów interpersonalnych oraz zrozumienie i wpływanie na ludzi.
E. Warunki powierzenia stanowiska	Wewnętrzny egzamin kwalifikacyjny składany na wniosek zainteresowanego bądź przelożonego po spełnieniu formalnych i merytorycznych wymagań obejmujących: wykształcenie – potwierdzone formalnymi dokumentami, doświadczenie – potwierdzone wynikiem ukończonego przyuczenia bądź przygotowania stanowiskowego, znajomość pracy – potwierdzoną wynikami ocen pracowniczych, umiejętności realizacyjne - potwierdzone wynikami ocen pracowniczych.

Załącznik nr 6. Taryfikator stanowisk pracy w ENION S.A.

Pracownicy na stanowiskach nierobotniczych

Nazwa stanowiska	Kategoria	Minimalne wykształcenie dla najniższej kategorii
Archiwista	4	Średnie + kurs archiwisty
Asystent Zarządu	9, 10	Średnie
Doradca Zarządu	12, 13	Wyższe + studia podyplomowe
Dyrektor Pionu, Rejonu	14, 15	Wyższe + studia podyplomowe
Dyspozytor Rejonowej Dyspozycji Ruchu	8, 9, 10	Średnie energetyczne
Dyżurny inżynier ruchu ZDM	10, 11	Wyższe energetyczne
Ekonomista – referent	4, 5	Średnie
Ekonomista	5, 6	Średnie
Ekonomista – analityk	6, 7	Średnie + kurs specjalistyczny
Ekonomista – specjalista	8, 9	Wyższe ekonomiczne+ studia podyplomowe
Ekonomista - koordynator	9, 10	Wyższe ekonomiczne+ studia podyplomowe
Główny Specjalista	13	Wyższe + studia podyplomowe
Informatyk	7, 8	Wyższe + kursy informatyczne
Informatyk - specjalista	9, 10	Wyższe + kursy informatyczne
Informatyk - koordynator	10, 11	Wyższe + studia podyplomowe
Inspektor kontroli układów pomiarowych	7, 8	Średnie techniczne
Inspektor nadzoru inwestycyjnego - specjalista	9, 10	Wyższe budowlane lub energ. + uprawnienia
Inspektor nadzoru inwestycyjnego - koordynator	10	Wyższe budowlane lub energ. + uprawnienia
Inżynier	6	Wyższe
Inżynier - analityk	7	Wyższe
Inżynier - specjalista	8, 9	Wyższe + studia podyplomowe
Inżynier - koordynator	9, 10	Wyższe + studia podyplomowe
Inżynier specjalista - projektant	9, 10, 11	Wyższe techniczne + uprawnienia projektowe
Kasjer	5, 6	Średnie + kurs specjalistyczny
Kierownik Działu	9, 10, 11	Średnie
Kierownik Ośrodka Wypoczynkowego	6, 7	Średnie
Kierownik Posterunku Energetycznego	10, 11	Średnie + uprawnienia dozоровe
Kierownik Projektu	13	Wyższe + studia podyplomowe
Kierownik Wydziału, Kierownik Biura,	12, 13	Wyższe + studia podyplomowe
Księgowy - referent	4, 5	Średnie
Księgowy	5, 6	Średnie
Księgowy – analityk	6, 7	Średnie
Księgowy - specjalista	8, 9	Wyższe ekonomiczne
Księgowy - koordynator	9, 10	Wyższe ekonomiczne + studia podyplomowe
Lekarz	9,10	Wyższe medyczne
Makler rynku energii	10,11	Wyższe kierunkowe + licencja maklera giełd
Mistrz	8, 9, 10	Średnie techniczne
Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych	10,11	Średnie + przeszkolenie specjalistyczne
Pracownik medyczny	5, 6, 7	Średnie medyczne
Pracownik poligrafii	4	Średnie + kurs obsługi urządzeń poligraficznych
Prawnik	6, 8, 9	Wyższe prawnicze
Psycholog	6, 8, 9	Wyższe psychologiczne
Radca Prawny	11, 12	Wyższe prawnicze + aplikacja radcowska
Redaktor	8, 9	Wyższe + kurs dziennikarski lub studia
Referent administracyjny	4	Średnie
Referent administracyjny – analityk / Recepcjonista	5, 6	Średnie
Rewident zakładowy	6, 8, 9	Średnie
Samodzielny referent administracyjny	6, 7	Średnie + kurs komputerowy
Sekretarka	6, 7	Średnie + kurs sekretarki
Specjalista ds. obronnych	9	Wyższe wojskowe + przeszkolenie
Specjalista ds. organizacyjnych	8, 9	Wyższe
Specjalista ds. regulacji prawnej terenów	8, 9	Wyższe
Specjalista ds. zarządzania jakością	8, 9	Wyższe
Technik – referent	4, 5	Średnie techniczne

Technik	5, 6	Średnie techniczne
Technik –analityk	6, 7	Średnie techniczne
Technik informatyk	6, 7, 8	Średnie + studium pomaturalne
Zaopatrzeniowiec	6, 7	Średnie
Zaopatrzeniowiec – koordynator	8, 9	Wyższe
Inspektor BHP	5, 6	Średnie techniczne
Starszy inspektor BHP	6, 7	Średnie wykształcenie techniczne w zakresie
Specjalista BHP	7, 8	Wyższe o kierunku lub specjalności w zakresie
Starszy specjalista BHP	9,10	Wyższe o kierunku lub specjalności w zakresie
Główny specjalista ds. BHP	13	Wyższe o kierunku lub specjalności w zakresie
II. Pracownicy na stanowiskach robotniczych		
Nazwa stanowiska	Kategoria	Minimalne wykształcenie dla najniższej kategorii zaszeregowania
Agent Obsługi Klienta	5, 6	Średnie techniczne
Blacharz - spawacz pojazdów	5, 6	Zasadnicze zawodowe + uprawnienia spawacza
Dekarz - blacharz	4, 5	Zasadnicze zawodowe
Diagnosta pojazdów	6, 7	Średnie techniczne + uprawnienia diagnosty
Dyżurny małej elektrowni wodnej	5, 6	Zasadnicze energetyczne
Dyżurny pogotowia terenowego	7, 8	Średnie energetyczne
Dyżurny stacji	7, 8	Zasadnicze energetyczne + upraw. łączeniowe
Elektromechanik pojazdów	5, 6	Zasadnicze zawodowe
Elektromechanik ciepłowni	5, 6	Zasadnicze zawodowe
Elektroenergetyk ciepłowni	5, 7, 8	Zasadnicze zawodowe
Elektromonter licznikowni	4, 5, 6	Zasadnicze zawodowe
Elektromonter łączności	5, 7, 8	Zasadnicze zawodowe
Elektromonter oświetlenia drogowego	4, 6, 7	Zasadnicze energetyczne
Elektromonter pogotowia elektroenergetycznego	6, 7, 8	Zasadnicze energetyczne
Elektromonter pomiarów wysokich i średnich napięć	5, 7, 8	Zasadnicze energetyczne
Elektromonter remontów transformatorów	4, 6, 7	Zasadnicze energetyczne
Elektromonter sieci średnich i niskich napięć	4, 6, 7, 8	Zasadnicze energetyczne
Elektromonter sieci wysokich napięć	5, 7, 8	Zasadnicze energetyczne
Elektromonter układów pomiarowych bezpośrednich	4, 5, 6	Zasadnicze energetyczne
Elektromonter układów pomiarowych przekładnikowych	5, 7, 8	Średnie energetyczne
Elektromonter urządzeń specjalistycznych/ elektromonter automatyki i zabezpieczeń	5, 7, 8	Zasadnicze energetyczne
Goniec	2	Zasadnicze zawodowe
Gospodarz stacji elektroenergetycznej	5, 6	Zasadnicze energetyczne
Inkasent	3, 4, 5**	Zasadnicze elektryczne/ **Średnie elektryczne
Kelner, bufetowy	3, 4	Zasadnicze zawodowe
Kierowca - operator sprzętu	5, 6	Zasadnicze + kurs specjalistyczny
Kierowca pojazdów o ciężarze całkowitym do 3.5 Mg	5, 6	Zasadnicze + kurs prawa jazdy
Kierowca pojazdów o ciężarze całkowitym pow.3.5 Mg	5, 6	Zasadnicze + kurs prawa jazdy
Konserwator instalacji gospodarczych	5, 6	Zasadnicze zawodowe + kurs specjalistyczny
Kucharz	4, 5	Zasadnicze zawodowe
Laborant olejowy	4, 5	Zasadnicze zawodowe
Lakiernik pojazdów	4, 6	Zasadnicze zawodowe + kurs lakiernika
Magazynier	5, 6	Zasadnicze zawodowe + kurs specjalistyczny
Malarz	4, 5	Zasadnicze zawodowe
Maszynista kotła	5, 7, 8	Zasadnicze zawodowe
Mechanik pojazdów	5, 6	Zasadnicze zawodowe
Murarz	4, 5	Zasadnicze budowlane
Operator urządzeń ciepłowniczych	4, 5	Zasadnicze zawodowe
Pomocnik elektromontera	3	Zasadnicze zawodowe
Pracownik gospodarczy / Portier	2	Podstawowe
Pracownik magazynowy	3, 4	Podstawowe + kurs specjalistyczny
Pokojowa - Praczka	2	Podstawowe
Spawacz	5, 6	Zasadnicze zawodowe + kurs spawacza
Sprzątaczką	1	Podstawowe
Stolarz	5, 6	Zasadnicze zawodowe
Szef kuchni	6	Średnie zawodowe+ kurs specjalistyczny

Załącznik nr 7. Formularz ankiety - Badanie satysfakcji motywacji pozapłacowej w ENION S.A. Oddział w Tarnowie Zakład Energetyczny Tarnów.

Proszę poprawną odpowiedź zakreślić znakiem X	I. Organizacja - wpływ jakości zorganizowania firmy na wykonywane zadania
TAK/ NIE	Zadania stawiane przed pracownikiem są jasno określone
TAK/ NIE	Reguły i procedury stosowane w firmie ułatwiają pracę
TAK/ NIE	Zakres obowiązków pracownika jest zrozumiały
TAK/ NIE	Firma podejmuje działania zmierzające do zatrzymania dobrych pracowników
TAK/ NIE	Pracownicy przygotowani są do objęcia w przyszłości innych stanowisk
TAK/ NIE	Część pracowników jest przeciążona pracą, podczas gdy inni mają jej za mało
TAK/ NIE	Konflikty pracownicze rozwiązywane są zgodnie z przepisami Prawa Pracy
Proszę poprawną odpowiedź zakreślić znakiem X	II. Polityka personalna
TAK/ NIE	Odpowiada mi sposób kierowania mojego przełożonego
TAK/ NIE	Przełożony rozmawia ze mną na temat potrzeb mojego rozwoju zawodowego
TAK/ NIE	Przełożony dba o mój rozwój
TAK/ NIE	Biorę udział w szkoleniach podnoszących kwalifikacje
TAK/ NIE	Odczuwam chęć podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych
TAK/ NIE	Mam możliwość rozwoju zawodowego i awansu
TAK/ NIE	Ocena bezpośredniego przełożonego wpływa na awans
TAK/ NIE	Decyzje podejmowane przez przełożonego są racjonalne i zgodne z dobrem firmy
TAK/ NIE	W sytuacji konfliktowej przełożony koncentruje się raczej na sposobie rozwiązywania problemu niż na pracowniku (pracownikach) zaangażowanych w konflikt
	Kierownictwo zakładu preferuje następujące formy rozwiązywania konfliktów pracowniczych (wybierz i zakreśl jeden sposób – dominujący): unikanie, odwołanie, kompromis, wymuszanie, interwencja trzeciej strony, negocjacje.
Proszę poprawną odpowiedź zakreślić znakiem X	III. Zadowolenie z pracy
TAK/ NIE	Jestem zadowolony z wykonywanej pracy
TAK/ NIE	Wiem, czego się ode mnie w pracy oczekuje
TAK/ NIE	Przełożony darzy mnie zaufaniem
TAK/ NIE	Przełożony jest otwarty na moje pomysły i wnioski
TAK/ NIE	Powierzone zadania wykonuje odpowiedzialnie
TAK/ NIE	Za dobre wykonanie zadania otrzymuje pochwałę
TAK/ NIE	Za złe wykonanie zadania jestem upominany i wskazane są błędy, jakie popełniłem
TAK/ NIE	Wiedza z odbytych szkoleń jest pomocna w wykonywaniu powierzonych mi zadań

TAK/ NIE	Wiem, według jakich kryteriów moja praca jest oceniana
TAK/ NIE	Wykonywana praca oceniana jest sprawiedliwie
1. 2. 3.	Wymień zalety Twojej firmy - maks. trzy (3) zalety
1. 2. 3.	Wymień wady Twojej firmy - maks. trzy (3) wady
Proszę poprawną odpowiedź zakreślić znakiem X	IV. Warunki pracy - ocena jakości warunków
TAK/ NIE	Jestem zadowolony z warunków pracy
TAK/ NIE	Dobre relacje z przełożonymi
TAK/ NIE	Przełożony jest obiektywny
TAK/ NIE	Możliwość samodzielnego podejmowania decyzji
TAK/ NIE	Poczucie stabilności zatrudnienia
TAK/ NIE	Otrzymuje wsparcie przełożonego w realizacji powierzonych zadań
1. 2. 3.	Przyczyny odejść pracowników z pracy - wymień maks. trzy (3) przyczyny
Proszę poprawną odpowiedź zakreślić znakiem X	V. Komunikacja w firmie
TAK/ NIE	Dobre relacje ze współpracownikami
TAK/ NIE	Pracownicy na różnych stanowiskach przekazują sobie potrzebną wiedzę
TAK/ NIE	Przełożony dzieli się ze mną swoją wiedzą i doświadczeniem
TAK/ NIE	Nie obawiam się rozmawiać z przełożonym o trudnych sytuacjach
TAK/ NIE	Przyznaje się do popełnionych błędów
Proszę podać stopień ważności od 10 -1	VI. Formy motywacji pozapłacowej - ocena stopnia ich ważności
	Warunki pracy
	Gwarancje zatrudnienia
	Świadczenia socjalne
	Pracowniczy Program Emerytalny
	Urlop zdrowotny
	Opieka medyczna
	Możliwość podnoszenia kwalifikacji
	Możliwość awansu
	Taryfa pracownicza
	Zniżka na przyłącze
Proszę wstawić znak X w odpowiedniej rubryce	Wiek
	16 - 30 lat

	31 - 40 lat
	41 - 50lat
	powyżej 50 lat
Proszę wstawić znak X w odpowiedniej rubryce	Płeć
	kobieta
	mężczyzna
Proszę wstawić znak X w odpowiedniej rubryce	Wykształcenie
	podstawowe
	zawodowe
	średnie
	wyższe
Proszę wstawić znak X w odpowiedniej rubryce	Rodzaj wykonywanej pracy
	pracownik fizyczny
	pracownik umysłowy
Proszę wstawić znak X w odpowiedniej rubryce	Czy stosowany w Pani/ Pana firmie system motywacji pozapłacowej jest zadowalający?
	Tak
	Nie
	Trudno powiedzieć

Załącznik nr 8. Opis stanowiska pracy

OPIS STANOWISKA PRACY

1. Nazwa stanowiska:.....
2. Nazwa firmy i przedmiot działalności firmy:
3. Nazwa komórki organizacyjnej, w której zlokalizowane jest stanowisko:.....
4. Nazwa stanowiska bezpośredniego przełożonego:
5. Zadania komórki organizacyjnej:
.....
6. Jakie komórki organizacyjne podlegają stanowisku? Ile osób pracuje w podległych mu strukturach?
.....
7. Podstawowe zadania i obowiązki (od najważniejszych):
1.....
2.....
8. Z kim wewnątrz firmy (komórki organizacyjnej) stale lub często współpracuje osoba zatrudniona na danym stanowisku? Na czym polega ta współpraca?
.....
9. Z kim spoza firmy (instytucje, osoby) kontaktuje się osoba pracująca na danym stanowisku?
Na czym polega ten kontakt?
.....
10. Perspektywy związane z pracą na danym stanowisku (możliwości i warunki awansu, możliwości szkolenia):.....
.....
11. Forma zatrudnienia (rodzaj kontraktu, czas pracy), wysokość i forma wynagrodzenia:.....

.....

data i podpis

Załącznik nr 9. Profil idealnego kandydata

1. Profil wiedzy i wykształcenia:

1.1 Poziom i profil wymaganego wykształcenia:

.....

1.2 Wymagane kursy lub uprawnienia:

.....

1.3 Praktyczna, techniczna, merytoryczna wiedza wymagana na stanowisku (dziedziny, szczególne umiejętności):

.....

1.4 Znajomość języków obcych:

.....

2. Profil doświadczeń zawodowych:

2.1 Czy wymagane jest doświadczenie na takim samym lub podobnym stanowisku? Jakiego rodzaju, jak duże:

.....

.....

Załącznik nr 10. Oferta konkursowa na stanowisko Kierownika Działu.

Kandydaci przystępujący do konkursu ofert powinni spełniać następujące warunki, a w szczególności posiadać:

- aktualne zatrudnienie w ENION S.A.
- wykształcenie wyższe lub średnie (określić należy preferowany kierunek np. prawnicze, ekonomiczne, techniczne o kierunku elektrycznym, itp.),
- ogólny staż zawodowy - co najmniej 5 lat w przypadku ukończonej szkoły wyższej i 7 lat w przypadku szkoły średniej oraz doświadczenie w pracy na stanowiskach samodzielnych lub kierowniczych*,
- mogą być także wskazane, dodatkowo preferowane umiejętności takie jak: studia podyplomowe, posiadanie prawa jazdy, znajomość języka obcego, itp.

Oferta powinna zawierać:

- podanie wraz z motywacją przystąpienia do konkursu,
- pisemną koncepcję pracy na w/w stanowisku (o objętości maksymalnie 5 stron znormalizowanego maszynopisu).

Termin składania ofert do Departamentu Spraw Pracowniczych / Wydziału Pracowniczego w Oddziale.....upływa z dniem o godz.

Rozmowy z kandydatami odbędą się w dniu..... od godz.(lub w później ustalonym terminie).

Zobowiązuję Dyrektorów Departamentów, Dyrektorów Oddziałów, Dyrektorów Rejonów, Kierowników Biur, Wydziałów i Kierowników TBH do zapoznania pracowników z treścią powyższego ogłoszenia.

.....
/ miejscowość, data /

Załącznik nr 11. Podsumowanie rozmowy kwalifikacyjnej

Imię i nazwisko kandydata:.....

Nazwa stanowiska:.....

Dział:.....

Profil wiedzy i wykształcenia:.....

Sprawdzane kryteria:.....

.....

Praktyczna (techniczna, merytoryczna) wiedza wymagana na danym stanowisku:

Znajomość języków obcych - rodzaj, stopień znajomości:

3 – biegła znajomość: możliwość pracy w firmie, w której obowiązującym jest język obcy, swoboda w porozumiewaniu się, także w zakresie specjalistycznych kwestii zawodowych, swoboda w sporządzaniu i prezentacji w języku obcym pisemnych opracowań i raportów.

2 – dobra znajomość: możliwość porozumiewania się w mowie i w piśmie na temat większości kwestii codziennych i konwencjonalnych

1 - znajomość podstawowa: bierne rozumienie podstawowych zwrotów, możliwość porozumiewania się na temat podstawowych, prostych spraw codziennych.

Egzamin (certyfikat) potwierdzający znajomość języka obcego (szkoła, rok uzyskania, poziom).....

Podsumowanie – profil wiedzy i wykształcenia:

Zgodny z oczekiwaniami Niezgodny z oczekiwaniami Przekraczający oczekiwania

Podsumowanie - profil doświadczeń zawodowych:

Zgodny z oczekiwaniami Niezgodny z oczekiwaniami Przekraczający oczekiwania

Dodatkowe informacje:

Oczekiwane wynagrodzenie:.....

Okres wypowiedzenia:.....

Inne informacje:.....

.....
data i podpis

Załącznik nr 12. Wniosek w sprawie zatrudnienia pracownika

**WNIOSEK
w sprawie zatrudnienia pracownika**

Proszę o przyjęcie do pracy z dniem.....

Pana(nia).....

Kandydat zostanie zatrudniony na stanowisku.....

Proponowany kandydat posiada wymagane kwalifikacje(podać jakie)

.....

Proponuję przyznać ww. następujące wynagrodzenie.....

Stawka płacy zasadniczej wg kategorii.....

Premie i dodatki.....

Kandydat powinien być przyjęty:

a) na czas określony tj. od dnia..... do dnia ..

b) na czas nieokreślony tj. od dnia.....

.....

(Podpis Kierownika komórki zatrudniającej kandydata)

.....
DYREKTOR PIONU

.....
DYREKTOR NACZELNY

Zgodnie z protokołem Komisji Socjalnej z dnia.....przydzielono
dofinansowanie do wczasów turystycznych następującym osobom:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Obliczenie dofinansowania:

Lp.	Uprawnieni	Ilość osób	Kwota	Razem
1.	Pracownik			
2.	Współmałżonek			
3.	Dzieci			

Łącznie:

.....
Podpis osoby upoważnionej

Tarnów, dnia.....

Na podstawie przekazanych przez wnioskodawcę danych o dochodach
dofinansowanie

z ZFŚS wynosi

.....

Podpis pracownika Wydziału Rachuby Płac

Zgodnie z protokołem Komisji Socjalnej z dnia

..... przydzielono dofinansowanie do

.....

w turnusie od do

.....

Obliczenie odpłatności:

Ilość osób x odpłatność Razem.....

Tarnów, dnia.....

.....

Podpis osoby upoważnionej

Załącznik nr 15. Wniosek ustalenie wysokości dofinansowania do świadczeń z ZFŚS na rok

Nazwisko i imię..... Jednostka organizacyjna

Adres zamieszkania:.....

Zwracam się z wnioskiem o ustalenie dochodu osiąganego na osobę w mojej rodzinie według zasad określonych w &17 Regulaminu Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych ENION S.A.

Wykaz członków rodziny, pozostających we wspólnym gospodarstwie domowym uprawnionych do świadczeń z ZFŚS

Nazwisko i imię	Stopień pokrewieństwa	Data urodzenia	Dziecko pozostaje na moim utrzymaniu (wpisać tak lub nie)	Dziecko pobiera naukę (wpisać tak lub nie)

- Osiągam dochody z tytułu umów cywilno-prawnych (umowy zlecenie, o dzieło itp.) Tak/Nie*
- Prowadzę działalność gospodarczą Tak/Nie *
- Współmałżonek zatrudniony jest na podstawie umowy o pracę Tak/Nie *, prowadzi działalność gospodarczą Tak/Nie *
- Współmałżonek osiąga dochody z tytułu umów cywilno-prawnych (umowy zlecenie, o dzieło itp.) Tak/Nie *
- Dzieci osiągają dochody (renta, stypendium) Tak/Nie *
- Rodzina osiąga dochody z prowadzenia gospodarstwa rolnego Tak/Nie *

Celem ustalenia wysokości dochodu do Wydziału Rachuby Plac należy dostarczyć:

- Dokument określający wysokość renty, emerytury aktualnie otrzymywanej przez pracownika, (współmałżonka, dziecko),
- Zaświadczenie o wynagrodzeniu współmałżonka: brutto za ubiegły rok (z zakładu pracy),

- Zaświadczenie z Urzędu Skarbowego o dochodzie pracownika lub współmałżonka za ubiegły rok, dotyczące prowadzonej działalności gospodarczej,
- Oświadczenie pracownika o dochodach własnych lub współmałżonka z prowadzonej działalności gospodarczej za ubiegły rok, opodatkowanych ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych/,
- PIT 11/8B za ubiegły rok /dotyczy dochodów osoby uprawnionej lub współmałżonka osiągniętych z tytułu umów zlecenia/,
- Zaświadczenie o wysokości aktualnie otrzymywanego stypendium, aktualny nakaz płatniczy z Urzędu Gminy.

Liczba przedstawionych załączników.....

.....
data i podpis składającego oświadczenie

Wypełnia Wydział Rachuby Płac

Na podstawie przekazanych przez wnioskodawcę danych dochód na jednego członka rodziny w roku wynosi

.....
Podpis pracownika Wydziału Rachuby Płac

Tarnów, dnia.....

Załącznik nr 16. Tabela wysokości dofinansowania w 2008 roku

Komisja socjalna ustala koszt wczasów turystycznych na kwotę 1600 zł i proponuje tabela dofinansowania za wczasy turystyczne:

Dochód na członka rodzinny w 2007 roku	Dofinansowanie z ZFŚS w %	Wyplacona kwota dofinansowania
Do 1450 zł	80%	1280 zł
Od 1450,01 do 1930 zł	70%	1120 zł
Od 1930,01 do 2350 zł	60%	960 zł
Powyżej 2350 zł	50%	800 zł

Tabela dofinansowania do kolonii:

Dochód na członka rodzinny w 2007 roku	Dofinansowanie z ZFŚS w %
Do 920 zł	90%
Od 920,01 do 1450,00 zł	80%
Od 1450,01 do 1930,00 zł	70%
Od 1930,01 do 2350,00 zł	60%
Powyżej 2350 zł	50%

- Maksymalny koszt kolonii 1700 zł.

Tabela dofinansowania do wczasów profilaktycznych:

Dochód na członka rodzinny w 2007 roku	Dofinansowanie z ZFŚS w %	Odpłatność
Do 1840 zł	85%	15%
Powyżej 1840 zł	80%	20%

- Maksymalny koszt wczasów profilaktycznych 1600 zł.

Załącznik nr 17. Oświadczenie o czasie przebywania pracownika na urlopie.

.....
Imię, nazwisko

.....
Jednostka organizacyjna

O Ś W I A D C Z E N I E

Oświadczam, że będę korzystał z wczasów turystycznych w okresie
od..... do.....

.....
Podpis składającego oświadczenie

Załącznik nr 19. Umowa pożyczki z Funduszu na cele mieszkaniowe

W dniu.....pomiędzy ENION S.A. Oddział w Tarnowie Zakład Energetycznym Tarnów, w imieniu, którego działają:

1.....
2.....
zwanym dalej "Pożyczkodawcą", a
zamieszkałym w.....
legitymującym się dowodem osobistym
wydanym przez
Nr konta, na które należy przekazać środki.....
zatrudnionym w
zwanym dalej "Pożyczkobiorcą" została zawarta umowa o treści następującej:

§ 1

Zgodnie z Protokołem nr.....Komisji Socjalnej z dnia.....
została przyznana ze środków Funduszu zwrotna pożyczka oprocentowana w
wysokości 1 % w stosunku rocznym w kwocie.....zł (słownie
.....)
z przeznaczeniem na
.....

§ 2

Przyznana pożyczka podlega spłacie w całości w okresie.....lat zgodnie
z załączonym harmonogramem spłat.
Rozpoczęcie spłaty pożyczki następuje po trzech miesiącach od daty jej otrzymania.

§ 3

W przypadku spłaty całej kwoty pożyczki w okresie do 3-ch miesięcy od daty
przyznania, pożyczkobiorca zwraca wyłącznie dług główny bez należności
ubocznych (odsetek/.
W przypadku spłaty kwoty pożyczki w terminie wcześniejszym od określonego
umową, odsetki pobiera się wyłącznie za okres od dnia rozpoczęcia do dnia
zakończenia spłaty.

§ 4

Pożyczkobiorca upoważnia Pożyczkodawcę do potrąceń należnych rat pożyczki,
zgodnie z § 2 niniejszej umowy z przysługującego mu wynagrodzenia za pracę
miesięczną i innych należności z tytułu zatrudnienia.
W przypadku rozwiązania umowy o pracę z Pożyczkodawcą – Pożyczkobiorca
upoważnia Pożyczkodawcę do jednorazowego potrącenia bez żadnych ograniczeń
całości niespłaconej pożyczki z wszelkich należnych mu od Pożyczkodawcy
świadczeń z tytułu zatrudnienia.

§ 5

Niespłacona kwota pożyczki staje się natychmiast wymagalna w przypadku:
związania umowy o pracę w trybie art. 52 Kodeksu Pracy,

wypowiedzenia umowy o pracę przez Pracodawcę z przyczyn leżących po stronie pracownika, rozwiązania stosunku pracy przez pracownika za wypowiedzeniem.

§ 6

Rozwiązanie umowy o pracę wskutek przejścia Pożyczkobiorcy na rentę lub emeryturę nie powoduje zmiany warunków niniejszej umowy.

§ 7

Odbywanie przez Pożyczkobiorcę zasadniczej służby lub służby zrównanej w prawach z zasadniczą służbą wojskową, jak również przebywanie Pożyczkobiorcy na urlopie bezpłatnym, urlopie wychowawczym lub świadczeniu rehabilitacyjnym nie powoduje zmiany warunków niniejszej umowy.

§ 8

W przypadkach podanych w paragrafach 6 i 7, lub w przypadku braku możliwości potrącenia z wynagrodzenia spłata pożyczki następuje przez wpłatę należnych rat do kasy Spółki lub na konto bankowe Pożyczkodawcy.

§ 9

W przypadku rozwiązania umowy o pracę z przyczyn innych niż wskazany w § 5 Pożyczkodawca może na wniosek Pożyczkobiorcy podjąć decyzję o umożliwieniu Pożyczkobiorcy spłaty pożyczki bez zmiany warunków umowy, na wniosek Komisji Socjalnej po zatwierdzeniu przez związki zawodowe i Dyrektora Naczelnego. Sposób spłaty i zabezpieczenia kwoty pożyczki należy ustalić indywidualnie (za zgodą poręzcycieli) przed rozwiązaniem umowy.

§ 10

Zmiany warunków określonych w niniejszej umowie wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności.

§ 11.

W sprawach nie uregulowanych niniejszą umową zastosowanie mają przepisy Kodeksu Cywilnego.

§ 12

Umowę sporządzono w 3 jednobrzmiących egzemplarzach, z których dwa otrzymuje Pożyczkodawca, jeden Pożyczkobiorca.

Poręzcyciele:

1. Nazwisko i Imię.....
Adres zamieszkania.....
Dowód osobisty seria.....nr.....wydany
przez.....

2. Nazwisko i Imię.....
Adres zamieszkania.....
Dowód osobisty seria..... nrwydany
przez.....

świadczenie poręzcycieli:

W przypadku nieuregulowania we właściwym czasie pożyczki na cele mieszkaniowe zaciągniętej ze środków Funduszu przez.....wyrażam zgodę jako solidarnie współodpowiedzialny na pokrycie zadłużenia wraz z należnymi odsetkami z mojego wynagrodzenia.

Jestem zatrudniony na czas nieokreślony w.....

Nie poręczam więcej niż dwóch pożyczek z Funduszu.

.....
podpis poręczyciela

W przypadku nieuregulowania we właściwym czasie pożyczki na cele mieszkaniowe zaciągniętej ze środków Funduszu przez..... wyrażam zgodę jako solidarnie współodpowiedzialny na pokrycie zadłużenia wraz z należnymi odsetkami z mojego wynagrodzenia.

Jestem zatrudniony na czas nieokreślony w.....

Nie poręczam więcej niż dwóch pożyczek z Funduszu.

.....
podpis poręczyciela

Stwierdzam własnoręczność podpisów poręczycieli:

.....
Podpis osoby obsługującej Fundusz Socjalny

Załącznik nr 20. Skierowanie na naukę w szkole

UMOWA – SKIEROWANIE NA NAUKĘ W SZKOLE

§ 1

Zakład pracy kieruje Pana/Panią na studia zaoczne w..... na kierunku w roku akademickim i zobowiązuje się do:

Udzielenia płatnego urlopu szkoleniowego w wymiarze 21 dni roboczych na przygotowanie pracy magisterskiej (dyplomowej) oraz przygotowanie się i przystąpienie do egzaminu magisterskiego (dyplomowego)
Zwrotu kosztów związanych z nauką (opłata czesnego)

§ 2

Powtarzanie przez pracownika roku nauki z powodu niezadowalających wyników w nauce pozbawia go prawa do otrzymywania ulg i świadczeń określonych w umowie na okres powtarzania roku nauki.

§ 3

W przypadku przerwania nauki z własnej winy pracownik zobowiązuje się zwrócić:
Opłatę uiszczoną przez zakład pracy za naukę
Wynagrodzenie wypłacone za czas płatnego urlopu szkolnego

§ 4

Pracownik zobowiązuje się do przepracowania w zakładzie pracy 3 lat licząc od dnia ukończenia szkoły
W razie niedopełnienia obowiązku, o którym mowa w ust. 1 na skutek:

Rozwiązania umowy o pracę w trybie art. 52 Kodeksu Pracy
Wygaśnięcia umowy o pracę wskutek porzucenia pracy
Rozwiązania umowy o pracę przez pracownika za wypowiedzeniem pracownik jest zobowiązany z zastrzeżeniem ust. 3 do zwrotu wszelkich zwaloryzowanych kosztów, o których mowa w § 1 poniesionych przez zakład pracy, w wysokości proporcjonalnej do czasu pracy po ukończeniu szkolenia.

Pracownik, który rozwiązał umowę za wypowiedzeniem zostaje zwolniony z obowiązku zwrotu kosztów o ile w terminie 1 – go roku przed planowanym rozwiązaniem umowy zawiadomił zakład pracy o swym zamiarze.

§ 5

Łączne koszty szkolenia, którym mowa w § 1 powiększa się systematycznie o wskaźnik wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych w okresie od dnia ich przeniesienia do dnia rozwiązania umowy o pracę.

§ 6

W sprawach nieuregulowanych niniejszą umową zastosowanie mają przepisy Kodeksu Cywilnego.

.....
Podpis Dyrektora

.....
Podpis Pracownika