

JAK KSZTAŁTOWAĆ ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH



KATARZYNA PÓLTORACZYK

Pracuje jako konsultant w dziedzinie zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Prowadzi projekty związane z rekrutacją, systemami ocen i motywowania oraz komunikacją w organizacjach. Szkoli również z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwoju osobistego i poprawy działań w organizacji – szkolenia z zakresu komunikacji, asertywności, negocjacji i innych umiejętności interpersonalnych. Prowadzi zajęcia z zakresu zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.



TEMATYKA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW CIESZY SIĘ W OSTATNICH LATACH DUŻYM POWODZENIEM, A SAMO ZJAWISKO ZAANGAŻOWANIA JEST UWAŻANE ZA JEDNO Z KLUCZOWYCH ZAGADNIEŃ ZWIĄZANYCH Z ZARZĄDZANIEM. TRUDNO SIĘ TEMU DZIWIĆ.

Organizacje stają się coraz bardziej świadome korzyści płynących z zatrudniania zaangażowanych pracowników. Większość opracowań koncentruje się jednak na tematyce związanej z budowaniem zaangażowania specjalistów, menedżerów, pracowników wiedzy. Tymczasem w raporcie BCC przedstawiającym listę 24 najbardziej poszukiwanych obecnie zawodów można zauważyć dużą reprezentację zawodów z sektora przemysłu, takich jak: spawacz, ślusarz, elektryk czy pracownik produkcji. Jednocześnie pracownicy produkcji, jak również inne zawody związane z obszarem pro-

dukcyjnym (pracownicy wykonujący dorywcze prace proste, robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy, operatorzy maszyn do produkcji wyrobów z tworzyw sztucznych, maszyn do szycia, wyrobów papierniczych, wyrobów gumowych, kierowcy operatorzy wózków jezdniowych, magazynierzy i pokrewni, monterzy, inżynierowie do spraw przemysłu i produkcji), to zawody deficytowe (Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy 2018). Niezbędne w związku z tym wydaje się ustalenie, w jaki sposób należy dbać o zaangażowanie pracowników produkcyjnych.

Czym jest zaangażowanie

W języku potocznym zaangażowanie oznacza wzięcie aktywnego (głównie emocjonalnego) udziału w jakimś działaniu, przedsięwzięciu, pracy lub projekcie. Gdy jednak myślimy o pracownikach, znaczenie zaangażowania jest nieco szersze. Rozpatrujemy je przede wszystkim w dwóch obszarach: zaangażowanie względem organizacji i zaangażowanie w pracę, wykonywane przez siebie obowiązki. Możemy rozpatrywać to pojęcie jeszcze szerzej, analizując, czy pracownik jest zaangażowany wobec swojego przełożonego, czy grupy współpracowników.

Pracownik zaangażowany w stosunku do swojej organizacji:

- czuje się lojalny względem swojego zakładu pracy – nie szuka aktywnie innej pracy, jest sceptycznie nastawiony do ofert, które dostaje od headhunterów,
- identyfikuje się ze swoją organizacją – używa określeń „my”, „u nas w firmie”, dobrze wyraża się o firmie, nie oczernia jej, broni firmy w mediach społecznościowych czy na portalach internetowych, zamieszcza pozytywne opinie na temat swojej firmy,
- podziela wartości, które są cenione w jego organizacji, chętnie podąża za nimi i za misją firmy,
- jest gotowy do dodatkowych działań na rzecz swojej organizacji, chętnie angażuje się w działania „po godzinach” – w wolontariat, organizację imprez związanych z organizacją,
- jest zainteresowany tym, żeby pozostać w danej organizacji jak najdłużej.

Pracownik zaangażowany w swoją pracę to taki, który:

- jest zadowolony z pracy, którą wykonuje, nie narzeka na wykonywane obowiązki, czerpie z nich satysfakcję,
- stara się wykonywać powierzone mu obowiązki na jak najwyższym poziomie,
- nie widzi problemu, by przechodzić na inne stanowiska, uczyć się pracy na nowych maszynach,
- chętnie podejmuje się innych niż dotychczas obowiązków, również trudniejszych, chętnie się uczy, rozszerza swój zakres umiejętności,
- obserwuje swoją pracę, pracę działu, chętnie zgłasza wnioski racjonalizatorskie i podpowiada, co można by zmienić w pracy, by pracowało się bardziej wydajnie,
- widzi możliwość podporządkowania co jakiś czas swojego życia prywatnego życiu zawodowemu, co przejawia się możliwością pracy w nadgodzinach czy dopasowania się do wymogów systemu pracy (system 3-zmianowy, 4-brygadowy).

Dodatkowo J. Meyer i N. Allen dzielą zaangażowanie organizacyjne na składowe:

- zaangażowanie afektywne lub emocjonalne – emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, identyfikacja z wartościami organizacyjnymi – odzwierciedla, w jakim stopniu pracownik chce zostać w danej organizacji,
- zaangażowanie trwania – chęć, potrzeba kontynuowania pracy dla danej organizacji wynikająca z obawy o koszty i straty związane z odejściem z organizacji lub z brakiem alternatyw zatrudnienia – odpowiada temu, jak bardzo człowiek potrzebuje być w danej organizacji.

Menedżerowie obszaru produkcyjnego często borykają się z problemami związanymi z budowaniem zaangażowania emocjonalnego pracowników produkcyjnych. W badaniach satysfakcji z pracy, analizując wyniki ankiet działu produkcji, czytamy, że pracownicy nie lubią wykonywanych przez siebie obowiązków, niechętnie się uczą, boją się zmian i uważają je za niepotrzebne zawracanie im głowy. Najprzyjemniejszą częścią pracy są „przerwy” oraz „dzwonek na koniec zmiany”. Dodatkowo, analizując portale internetowe, możemy zauważyć, że pracownicy produkcji niechętnie identyfikują się ze swoimi organizacjami, nie wyrażają się o nich pochlebnie, często zaznaczając, że firma, w której pracują lub pracowali, to „wyzyskiwacze”, nieszanujący pracowników, którzy pracują w tej organizacji tylko dlatego, że muszą.

Nieco łatwiej budować zaangażowanie trwania w obszarze produkcyjnym. Jest ono oparte na pewnej wygodzie pracowników, przywiązaniu do tego, co znane, i strachu przed tym, co nieznanne. Pracownicy produkcji mniej chętnie odejdą od swojej organizacji, jeśli zapewnimy im poczucie bezpieczeństwa i stabilność zatrudnienia.

Po co kształtować zaangażowanie pracowników

Czytając charakterystykę pracownika zaangażowanego, prawdopodobnie każdy menedżer produkcji odpowie, że chętnie będzie zatrudniał tylko takich ludzi. Mimo to dorzucę jeszcze garść faktów. Biorąc pod uwagę specyfikę obecnego rynku pracy (stopa bezrobocia: 5,7%, GUS 2019) oraz rynek pracy pracownika, pracodawcy borykają się ze szczególnym problemem pozyskania i utrzymania pracowników produkcyjnych. Wysoki poziom zaangażowania wpływa negatywnie na poziom rotacji pracowników.

Zaangażowanie organizacyjne dodatkowo wpływa na ilość wkładanego w pracę wysiłku, produktywność pracy i efektywność



**ZAANGAŻOWANIE ORGANIZACYJNE
DODATNIO WPŁYWA
NA ILOŚĆ WKŁADANEGO
W PRACĘ WYSIŁKU,
PRODUKTYWNOŚĆ
PRACY I EFEKTYWNOŚĆ
FUNKCJONOWANIA
ORGANIZACJI.**



Elementy składowe zaangażowania pracowników

funkcjonowania organizacji. Badania pokazują, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy zaangażowaniem pracowników a poprawą wyników przedsiębiorstwa.

Jak kształtować zaangażowanie pracowników produkcyjnych

Kształtowanie zaangażowania pracowników to długotrwały proces, który powinien rozpocząć się w momencie poszukiwania kandydatów do pracy, a nawet jeszcze wcześniej – w trakcie formułowania wizji i misji organizacji oraz formułowania warunków zatrudnienia zgodnie z ustalonymi przez organizację wartościami. Można wyróżnić 8 kluczowych obszarów, które mają wpływ na kształtowanie zaangażowania pracowników działu produkcji.

Obszary i sposoby kształtowania zaangażowania pracowników produkcyjnych:

1 Misja, wartości i wizerunek organizacji

Wizja, misja, wartości organizacyjne to hasła pracownikom produkcji często zupełnie nieznanne. A jednak powinny być ważne. Dlaczego? Te kwestie są ważne dla kandydatów, których staramy się przyciągnąć do organizacji. Kreowanie wizerunku organizacji wpływa na to, kto zainteresuje się ewentualną współpracą.

2 Branża, profil działalności organizacji

Branża lub profil działalności może oddziaływać na sposób pracy, cenione wartości czy potencjalnych kandydatów. Dla przykładu: firma, która zajmuje się produkcją

karmy dla zwierząt, wspiera kampanie na rzecz bezdomnych zwierząt i angażuje w nie swoich pracowników, proponuje rozwiązania, dzięki którym pracownicy mogą przyjść do pracy ze swoim czworonożnym przyjacielem. Z kolei firma działająca w branży motoryzacyjnej kładzie nacisk na bezpieczeństwo i dokładność pracy. Jeszcze inne przedsiębiorstwo kładzie nacisk na dbałość o środowisko (branża chemiczna) lub o zdrowie własnych pracowników (branża spożywcza). Każda z tych firm podkreśla inne wartości i przyciąga innych kandydatów.

3 Poszukiwani pracownicy

Firma może być nastawiona na poszukiwanie pracowników, którzy kochają zwierzęta, dla których ważny jest zdrowy tryb życia lub dbałość o środowisko. Organizacja może pokazać się jako firma pozytywnie nastawiona wobec młodych rodziców, np. deklaruować dodatkowe prawa dla rodziców wracających do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym lub tworząc programy, które mają za zadanie budowanie pozytywnego wizerunku organizacji i lojalności w stosunku do niej. Warto pamiętać, by wybierać takie rozwiązania, z których mogą korzystać wszyscy pracownicy – integrujące z firmą i budujące zaangażowanie nie tylko pracowników biurowych, ale i produkcyjnych. Przykładem tego typu rozwiązań mogą być inicjatywy związane ze sportem, np. premiowanie jazdy do pracy na rowerze, nagradzanie każdego kilometra przejechanego na rowerze złotówką premii, tworzenie rankingów, porównywanie, nagradzanie najbardziej aktywnych pracowników. Innym przykładem

jest tworzenie grup biegowych w ramach firmy. Pracownicy mogą dowolnie dobrać się w grupy, a następnie rywalizują ze sobą o to, która grupa przebiegnie największą liczbę kilometrów, na przykład w skali miesiąca. Można również zorganizować boisko do gry w piłkę nożną i zawody międzyczłowiek. Tego typu rozwiązania budują wizerunek organizacji, wpływają na lojalność i poczucie identyfikacji z organizacją pracowników już zatrudnionych, jak również wysyłają w świat sygnał: jesteśmy firmą aktywną, dbającą o swoich ludzi.

4 Cenione wartości

Dużo zależy od tego, jakie wartości są najważniejsze dla danej organizacji. Mogą do nich należeć: współpraca, nowoczesność (praca na najnowszym sprzęcie) czy nastawienie na rozwój kwalifikacji. W zależności od tego, jakie wartości będą dla danej organizacji najważniejsze, inaczej będzie ona budować swój wizerunek, profil pożądanych kandydatów i w nieco odmienny sposób prowadzić procesy rekrutacji oraz selekcji. Częstym błędem popełnianym przez firmy produkcyjne jest reklamowanie wartości, które tak naprawdę nie są przestrzegane w organizacji, co wiąże się z frustracją, poczuciem oszukania, niechęcią wobec firmy i zwiększoną rotacją pracowników. Drugim błędem jest dobieranie jak najlepszych kandydatów w subiektywnej opinii kierownika czy specjalisty prowadzącego proces, co jednak nie ma przełożenia na potrzeby organizacji.

5 Rekrutacja i selekcja

W ramach procesów rekrutacji i selekcji warto diagnozować zaangażowanie pracowników i dobrać tych, którzy mają szansę na największe zaangażowanie się w pracę i wobec organizacji. W tym celu należy diagnozować takie cechy osobowościowe kandydatów, jak:

- ekstrawersja,
- sumienność,
- otwartość na doświadczenia,
- potrzeba przynależności,
- potrzeba autonomii,
- wewnętrzne umiejscowienie kontroli.

Im wyższy poziom każdej z tych cech, tym większa szansa na zatrudnienie zaangażowanego pracownika. Sprawdzić te cechy można za pomocą testów osobowościowych przy wsparciu ustrukturyzowanego wywiadu i obserwacji kandydata lub za pomocą zadań czy próbek pracy.

Dodatkowo, podczas selekcji kandydatów, warto koncentrować się na doborze kandydatów jak najbardziej dopasowanych do danej firmy, którzy będą kierowali się wartościami przez nią szanowanymi (na przykład nastawienie na współ-

pracę i rozwój). Tutaj również należy starać się unikać pułapki poszukiwania najlepszych kandydatów zamiast tych najbardziej dopasowanych.

Przykład

W procesie rekrutacji i selekcji został wyłoniony najlepszy kandydat. Cechuje go bardzo wysoki stopień uporządkowania. Kandydat, opowiadając o swojej poprzedniej pracy, kładł duży nacisk na przygotowanie się do pracy, dokładne zapoznanie z instrukcjami stanowiskowymi, każdorazowe sprawdzenie, czy wszystkie narzędzia są sprawne i na swoim miejscu. Pokazał się również jako kandydat, który jest uważny, dostrzega elementy, które można by poprawić na stanowisku pracy, i chętnie zgłasza pomysły usprawnień.



W swojej poprzedniej firmie był laureatem kilku nagród dla pracowników za najlepsze usprawnienie pracy działu. Dał się poznać jako osoba ambitna, chętnie biorąca na siebie nowe obowiązki. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej deklarował chęć podjęcia studiów w kierunku zarządzania produkcją i awansowania w przyszłości na stanowisko lidera. Jak sam powiedział, daje sobie na to jeszcze kilka lat, zanim wszystkiego się nauczy. Potem będzie chciał ubiegać się o awans.

Kandydat dostał propozycję pracy jako osoba, która najlepiej zaprezentowała się podczas procesu. Firma, do której aplikował, to zakład dość chaotyczny i nieuporządkowany. Nie ma to dużego wpływu na jakość pracy pracowników bezpośrednio

produkcyjnych, ponieważ praca na poszczególnych stanowiskach jest bardzo prosta i dość monotonna. Firma nie ma systemu związanego z wprowadzaniem usprawnień do pracy pracowników produkcyjnych, wszystkie wytyczne płyną bezpośrednio od zarządu, który znajduje się w innym kraju, w spółce macierzystej, a polski zakład nie ma na nie wpływu. Zakład wyznaczył propozycje ścieżek kariery dla pracowników obszaru produkcyjnego, trudno tu się rozwijać i awansować. Co więcej, praca od poniedziałku do niedzieli w systemie zmianowym utrudnia ewentualną możliwość podjęcia studiów.

Po miesiącu od zatrudnienia sfrustrowany pracownik odchodzi do innej firmy, mimo że proponuje ona nieco niższe wynagrodzenie.



[1] Wprowadzenie do pracy

W pierwszych wskazanych obszarach (kształtowanie wartości, wizerunku i prowadzenie procesów rekrutacji i selekcji) wskazano, co zrobić, by przyciągnąć do organizacji i rozpoznać kandydatów, których może cechować najwyższy stopień zaangażowania względem pracy. Gdy już wybierzemy odpowiednie osoby, w procesie adaptacji rozpoczynamy kształtowanie ich zaangażowania. Według W. Kahna poziom osobistego zaangażowania jest zależny od trzech psychologicznych czynników: sensu pracy, bezpieczeństwa pracy i poczucia bycia potrzebnym w pracy. W związku z tym kształtowanie zaangażowania polega na określeniu jasnych ról, zakresu obowiązków, zasad nagradzania, współodpowiedzialności w realizacji celów firmy, co ma miejsce na etapie wprowadzania nowego pracownika w arkana pracy w nowej dla niego organizacji. Na zaangażowanie w dużej mierze wpływa również wsparcie okazane pracownikowi przez pracodawcę.

W trakcie wprowadzenia pracownika należy zwrócić szczególną uwagę na dokładne wyjaśnienie zasad współpracy, podległości, ról organizacyjnych, określenie znaczenia wykonywanych przez pracownika zadań i obowiązków. Jeśli pracownik jest odpowiedzialny np. za niewielką część procesu – wkręca kilka śrubek, pracuje na elemencie, który trudno zidentyfikować (nie wie nawet, gdzie finalnie będzie się on znajdować czy do czego służy), warto położyć na to nacisk w procesie wdrażania do pracy i podczas szkoleń stanowiskowych. Należy pokazać, czym dokładnie dany pracownik się zajmuje, gdzie finalnie trafia dany element, częścią jakiej większej całości zajmujemy się na konkretnym stanowisku. Przy tej okazji dobrze jest budować zaangażowanie w pracę poprzez pokazywanie jej wagi – dlaczego ten element jest ważny dla klienta, do czego służy, jaki jest jego wpływ na funkcjonowanie całości produktu czy na bezpieczeństwo jego użytkowników. Czynniki wpływające na wyższy poziom zaangażowania pracowników produkcyjnych, które warto omawiać w procesie adaptacji, to:

- **decentralizacja procesu podejmowania decyzji** – stawianie na samokontrolę, tworzenie systemów premiovania w taki sposób, by pracownik chciał podejmować bieżące decyzje dotyczące jego pracy, brać na siebie większą odpowiedzialność i kontrolować swoje działania;
- **praca oferująca wyzwania** – rotacja na stanowiskach pracy, rozszerzanie zakresu pracy na danym stanowisku (wypełnianie dokumentacji związanej z produkcją, elementy kontroli jakości), tworzenie stanowisk o długim takcie produkcyjnym, w którym praca wymaga więcej uwagi i skupienia, jednocześnie jest mniej automatyczna. Monotonia zabija zaangażowanie;
- **dawanie pracy umożliwiającej wykorzystanie różnorodnych umiejętności** – w procesie wdrażania można w dalszym ciągu diagnozować umiejętności pracownika i sprawdzać, w jakich działaniach może on wesprzeć swoją organizację.

[2] Rozwój i doskonalenie

W trakcie procesu wdrażania do pracy rozpoczynamy proces rozwijania i doskonalenia pracowników. Zapewnienie szkoleń niezbędnych do prawidłowego wykonywania obowiązków wpływa pozytywnie na zaangażowanie pracowników. Szkolenia powinny odbywać się w sposób cykliczny, nawet jeśli dotyczą prostych czynności. Częstym błędem jest prowadzenie jednego dłuższego szkolenia w procesie wdrażania, a następnie przez długi czas rezygnacja z jakichkolwiek szkoleń (np. ze względu na brak czasu), a jedynie przy doraźnym wsparciu pracowników z sąsiednich stanowisk czy lidera. Warto cyklicznie sprawdzać, czy pracownicy pamiętają o najważniejszych kwestiach, wykonują swoje zadania poprawnie i nie nabierają złych nawyków. Szkolenia powinny być prowadzone przez osoby, które mają odpowiednie predyspozycje do wykonywania pracy w tym zakresie, ale również wiedzę na temat produktów, procesów i tego, w jaki sposób najlepiej prowadzić szkolenia związane z produkcją czy instruktaże stanowiskowe.

Opląca się angażować pracowników produkcyjnych w inne szkolenia, nie tylko związane bezpośrednio z pracą na danym stanowisku. Można tworzyć ścieżki rozwojowe w oparciu o wdrażanie w kolejne stanowiska produkcyjne. Należałoby dawać pracownikom pewną swobodę (oczywiście w ramach możliwości i wyznaczonych przez kierownika ścieżek) wyboru własnej ścieżki kariery. Dodatkowo co jakiś czas organizować szkolenia z obszaru jakości, komunikacji wewnątrz organizacji, czy inne z zakresu umiejętności interpersonalnych, na przykład z zakresu rozwiązywania konfliktów wewnątrz firmy. Organizacja szkoleń wewnętrznych nie generuje wysokich kosztów (można zaprosić trenera do swojej firmy, tego typu szkolenia mogą być również prowadzone przez specjalistów z naszego zakładu). Tego typu szkolenia można planować na przykład na czas postoju produkcji, czy w momencie, gdy firma ma zmniejszoną liczbę zamówień i ograniczoną produkcję. Pracownicy czują wtedy, że firma dba o nich na równi z pracownikami innych działów, co dodatkowo buduje ich lojalność.

[3] Systemy ocen

Jeśli w organizacji funkcjonuje system okresowych ocen pracowniczych, pracownicy powinni być od początku (w momencie wprowadzania systemu lub w trakcie zatrudnienia) informowani o zasadach oceniania. Należy ich zaznajomić z kryteriami efektywnościowymi dotyczącymi pracy (jakiej efektywności się od nich oczekuje, jakie zasady wynagradzania są z tym związane), behawioralnymi (jakich zachowań oczekuje się w hali produkcyjnej) oraz kwalifikacyjnymi (jakie kwalifikacje powinien mieć pracownik na danym stanowisku, które rozwijać, nad czym pracować). System ocen powinien

być przejrzysty i zrozumiały dla pracowników produkcyjnych. Najwięcej korzyści przyniesie jego powiązanie z systemem wynagrodzeń oraz możliwościami awansów.

Pracownicy produkcyjni, oceniając swojego przełożonego, często deklarują, że do najważniejszych dla nich wartości należą równość i sprawiedliwe traktowanie. Poczucie, że przełożony do każdego z pracowników ma takie samo podejście, wpływa dodatkowo na ich zaangażowanie nie tylko względem kierownika, ale i całej organizacji.

[4] Zarządzanie komunikacją

Zarządzanie komunikacją w organizacji można rozumieć dwojako. Pierwsze znaczenie jest związane z funkcjonowaniem całej organizacji i powinno się rozpocząć w procesie wdrażania pracownika. Warto przygotować pakiet informacji, który ułatwi mu start i późniejszą pracę. W ramach „przewodnika” można przygotować dla pracowników informacje na temat tego, kto w firmie zajmuje się konkretnymi sprawami, wręczyć mapkę przedsiębiorstwa, opisać krótko zwyczaje i zasady panujące w zakładzie. Ważne, by dostarczać pracownikom niezbędnych informacji przez cały czas. Pracodawca może pobudzać pracowników do emocjonalnego zaangażowania poprzez dopuszczanie ich do informacji na temat planów firmy, jej wizji, celów strategicznych. W ten sposób zaspokoi ich potrzebę przynależności do organizacji i pozwoli poczuć się jej częścią.

Komunikacja ma również ogromne znaczenie w relacjach pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Kierownik może budować zaangażowanie swoich podwładnych poprzez otwartość na krytykę i szanowanie opinii innych, dawanie możliwości zgłaszania uwag, nawet gdy pracownicy chcą pokazać swój sprzeciw. W tym celu można uruchomić „drzwi otwarte” dla pracowników – godziny, w których kierownik chętnie wysłucha wszystkich próśb, propozycji, ale także zażaleń. Można zorganizować wspólne śniadania, dyżury w stołówce, w takie działania angażując pozostałe kierownictwo czy dział personalny.

Na poziom zaangażowania emocjonalnego pozytywnie wpływa również tworzenie atmosfery swobodnego wyrażania własnych opinii, uczuć, a nawet niezadowolona i frustracja. Trzeba jednak pamiętać, że szczególnie tych ostatnich nie można zostawić bez komentarza i działania. Jeśli tak zrobimy, pracownicy mogą się nawzajem „nakrecać”, a dodatkowo spotęgujemy wrażenie, że ignorujemy informacje, które docierają do nas od pracowników.

[5] Systemy wynagrodzeń i zachęt materialnych

System wynagrodzeń oraz benefitów to element przyciągający do organizacji – wizerunek pracodawcy, który jest liderem płacowym, pomoże ściągnąć do zakładu pracy potrzebnych kandydatów. Wynagrodzenia to jeden z obszarów, który najmocniej wpływa na zaangażowanie pracowników produkcyjnych. Jeśli

chcemy utrzymywać ich zaangażowanie na wysokim poziomie, wynagrodzenie powinno spełniać ich podstawowe potrzeby, dawać im poczucie bezpieczeństwa. Ważne jest, by zasady wynagradzania były jasne i klarowne. Podstawa wynagradzania przyciąga kandydatów oraz wiąże pracowników z organizacją. System premiowania wskazuje, jakie wartości, zasady i efekty są przez nas cenione. Ważne, by pracownik rozumiał, czego się od niego oczekuje, i wiedział, kiedy i za co dostanie premię. W zależności od tego, na jakie premie zdecydujemy się w firmie (frekwencyjna, uzależniona od jakości pracy, uzależniona od liczby wykonanych produktów, premia lub nagroda za pomysły usprawniające pracę, premia za współpracę albo wdrażanie nowych pracowników), takich zachowań możemy spodziewać się po pracownikach. Szczególnie istotne jest, by premia nie była uznaniowa, aby kryteria jej przyznawania były takie same dla wszystkich pracowników obszaru produkcyjnego.

Systemy benefitów to elementy, które dodatkowo wpływają na zaangażowanie naszej kadry. Jeśli chcemy wykorzystać je najbardziej efektywnie, warto realizować regularne badania potrzeb, w których pracownicy sami mogą wskazać, jakimi benefitami są najbardziej zainteresowani (czy będzie to prywatna opieka zdrowotna, karnety sportowe, czy może dofinansowanie do posiłków).

[6] Rola kierownika i liderów produkcji

Ostatnim, lecz z pewnością nie najmniej ważnym elementem kształtującym zaangażowanie pracowników produkcyjnych są osoby zarządzające produkcją – menedżerowie, liderzy, brygadzistów – wszystkie te osoby, które na co dzień wdrażają do pracy, pomagają, motywują, kontrolują, ale i dyscyplinują, gdy zajdzie taka potrzeba. Budowanie klimatu opartego na zaufaniu, lojalności i dobrych relacjach zwiększa zaangażowanie względem organizacji. Aby budowanie takiego klimatu było możliwe, kadra kierownicza musi wywiązywać się ze zobowiązań, które daje ludziom, spełniać obietnice lub nie obiecywać (nie mówić o awansach, jeśli nie jesteśmy pewni, czy będzie jakakolwiek możliwość awansowania).

Warto również pamiętać, że pracownicy różnią się od siebie pod wieloma względami. Aby zapewnić najlepsze relacje pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami produkcji, warto zainwestować w szkolenia. Na przykład, jeśli część kadry to obcokrajowcy, warto postawić na szkolenia z zakresu zarządzania pracownikami z innych kultur.

Kształtowanie zaangażowania pracowników to długi proces, który powinien się rozpocząć wraz z zatrudnieniem pierwszego pracownika (a może nawet jeszcze wcześniej) i tak naprawdę nie kończy się nigdy. Dla odpowiedniej wydajności pracy poziom zaangażowania pracowników produkcji powinien być regularnie badany, a formy kształtowania zaangażowania wciąż udoskonalane.