

Monika Jaworska, Bogdan Klepacki

Sposoby przystosowania się przedsiębiorstw do warunków rynkowych, na przykładzie przedsiębiorstwa "Ceramika Paradyż"

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 9, 88-103

2002

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MONIKA JAWORSKA
BOGDAN KLEPACKI

SPOSOBY PRZYSTOSOWANIA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTW DO WARUNKÓW RYNKOWYCH, NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA "CERAMIKA PARADYŻ"

WSTĘP

Organizacje rozwijające się stopniowo i ewolucyjnie z reguły kształtują własną, specyficzną kulturę, klimat społeczny i organizacyjny etos. Najczęściej jest to klimat sprzyjający efektywności, ale bywa też, że utrwalona i dobrze zakorzeniona tradycja staje się hamulcem rozwoju firmy [Kozłowski 1995]. Zmieniać się bowiem może otoczenie przedsiębiorstwa, zarówno ekonomiczne, jak i prawne oraz społeczne. Szczególną rolę odgrywa tu rynek.

W ostatniej dekadzie dwudziestego wieku zmiany nabrały gwałtownego charakteru, zwłaszcza ze względu na transformację systemową, czyli przejście od gospodarki centralnie zarządzanej do rynkowej. Rynek wykazuje względnie stałą strukturę jedynie w bardzo krótkich okresach, dlatego firmy uczestniczące w obrocie rynkowym muszą być na tyle elastyczne i zorientowane w tymże rynku, aby mogły reagować szybko i sprawnie na wszelkie zmiany. W opracowaniu przedstawiamy analizę dostosowań do warunków rynkowych przedsiębiorstwa powstałego już w trakcie transformacji. Poszukując źródeł sukcesu przedstawimy zmiany w produkcji, zatrudnieniu oraz działania na rzecz rozwoju rynku. W badaniach wykorzystano wielkości uzyskane z dokumentacji przedsiębiorstwa oraz wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych osobiście wśród 135 pracowników.

POWSTANIE PRZEDSIĘBIORSTWA

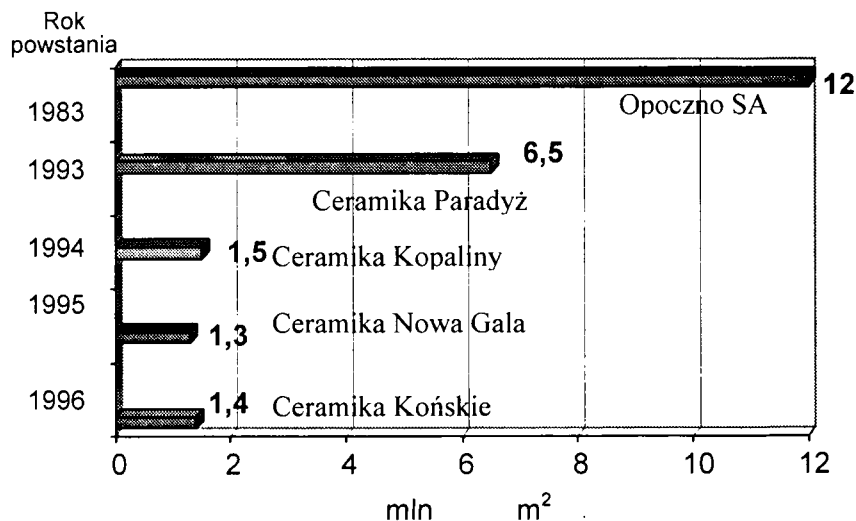
Przykładem przedsiębiorstwa, które rozwinęło się w ciągu ostatnich lat jest „Ceramika Paradyż”, która jest jednym z liderów w branży płytek ceramicznych. „Ceramika Paradyż” s.c. powstała w 1993 roku., a więc zupełnie niedawno, w miejscowości Paradyż koło Opoczna. Początkowo działała w niewielkiej hali po byłym Państwowym Ośrodku Maszynowym. W pierwszym roku działalności wyprodukowała niespełna 200 tys. m²

plytek. Jednakże w okresie gdy przedsiębiorstwo powstawało, polski rynek płytek ceramicznych był słabo rozwinięty. Istniało kilka zakładów produkujących płytki, ale nie odgrywały one zbyt dużej roli (z wyjątkiem Zakładu Płytek Ceramicznych „Opoczno”; obecnej „Ceramiki Opoczno”), zwłaszcza przy dużej skali importu. W ostatnich latach „Ceramika Paradyż” rozwinęła się i zwiększyła moce produkcyjne. Rozwój fabryki przyczynił się do wzrostu znaczenia gospodarczego regionu oraz w znacznym stopniu wpłynął na ograniczenie bezrobocia na terenie Paradyża, Tomaszowa i okolic. Produkcja rozpoczęta od jednej linii produkcyjnej, w roku 2000 pozwalała na osiągnięcie znaczącej pozycji na rynku. Wielkość produkcji na poziomie 6,5 mln m² płytek rocznie, daje drugie miejsce wśród krajowych producentów płytek.

Wyroby firmy powstają w wyniku wykorzystania nowoczesnej techniki, technologii, ekologicznej produkcji i wysiłku ludzi oraz charakteryzują się najwyższymi parametrami technicznymi. Pod koniec 1998 r. w Tomaszowie Mazowieckim „Ceramika Paradyż” rozpoczęła największą w tym mieście w ostatnich latach inwestycję przemysłową, jaką jest fabryka płytek ceramicznych. Plan na 2000 rok zakładał wyprodukowanie 4 mln m² płytek. Budowę rozłożono na trzy etapy. Pierwszym etapem było wybudowanie I hali produkcyjnej. Docelowo fabryka będzie się składała z trzech takich hal. Przejście do dwu pozostałych etapów budowy uzależnione jest od rynku zbytu. Po zakończeniu budowy hali w tomaszowskiej „Ceramice Paradyż” znajdzie zatrudnienie około 200 osób. Firma produkuje płytki ścienne oraz podłogowe w bardzo szerokiej gamie wzornictwa i kolorystyki. Oferta handlowa przekracza 300 pozycji.

W ciągu ostatnich 6-7 lat sytuacja na rynku płytek ceramicznych uległa zmianie. W związku z intensywnym rozwojem rynku płytek ceramicznych po roku 1995, powstało bowiem kilka znaczących przedsiębiorstw, które stały się konkurentami „Ceramiki Paradyż” (rysunek 1).

Rys. 1. Wydajność produkcyjna przedsiębiorstw sektora płytek ceramicznych w roku 1998.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Jurczuk: *Polscy producenci płytek ceramicznych*. "Wokół Płytek Ceramicznych", nr 1, 1999.

Na przedstawionym rysunku można zauważyć, że jednostki, które rozpoczęły swoje funkcjonowanie wcześniej, dysponowały wyższymi zdolnościami produkcyjnymi niż te, które stosunkowo niedawno zadebiutowały na rynku.

MIEJSCE „CERAMIKI PARADYŻ” NA RYNKU PŁYTEK CERAMICZNYCH W POLSCE

Nowe firmy, konkurenci, import, zmienne wymagania i upodobania klientów, wszystko to wpływa na rozmiary sprzedaży i poziom opanowania rynku. Udział polskich firm i importu w krajowym rynku płytek ceramicznych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Procentowy udział polskich firm i importu w krajowym rynku sprzedaży płytek ceramicznych (w zacięniowanych polach udział tylko polskich firm w rynku, czyli bez uwzględniania importu).

Nazwa przedsiębiorstwa	STRUKTURA W LATACH [%]							
	1996		1997		1998		1999	
	Udział w rynku	Udział w produkcji krajowej	Udział w rynku	Udział w produkcji krajowej	Udział w rynku	Udział w produkcji krajowej	Udział w rynku	Udział w produkcji krajowej
Opoczno S.A	15,1	45,6	12,9	38,6	15,8	34,6	16,2	34,9
Ceramika Paradyż	4,4	13,4	3,8	11,3	8,5	18,8	10,0	21,5
Ceramika Tubądzin	1,5	4,6	2,2	3,9	4,6	10,1	4,4	9,4
Nowa Gala	-	-	1,8	5,5	2,0	4,3	2,5	5,4
Ceramika Kopaliny	-	-	1,8	5,5	2,0	4,3	2,5	4,5
Pozostałe firmy	12,0	36,4	10,5	35,2	13,1	27,9	10,4	24,3
Razem produkcja krajowa	33,0	100,0	33,0	100,0	46,0	100,0	46,0	100,0
Import	67,0	-	67,0	-	54,0	-	54,0	-
Ogółem	100,0	-	100,0	-	100,0	-	100,0	-

Źródło: Na podstawie R. Jurczuk: *Polscy producenci płytek ceramicznych*, „Wokół Płytek Ceramicznych” nr 1, 1999.

Znaczenie „Ceramiki Paradyż” w analizowanych latach zwiększyło się, bowiem jej udział w rynku polskim wzrósł z 4,4 % w 1996 roku do 10 % w roku 1999. W skali produkcji masowej można stwierdzić, że co piąta polska płytka była wyprodukowana w Paradyżu. Interesujący jest fakt, że

od 1998 roku udział importu w rynku zmalał. Może to być spowodowane faktem poprawy konkurencyjności ze strony firm polskich. „Ceramika Paradyż” może się pochwalić dość znacznym, bo 21,5%, w porównaniu z pozostałymi firmami, udziałem w rynku. Taka sytuacja może być spowodowana wieloma czynnikami, takimi jak np.:

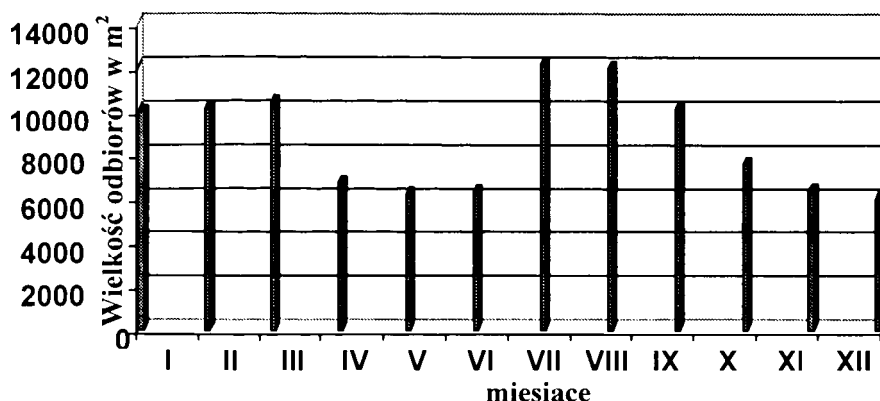
1. wczesne wejście na rynek, na którym istnieje niewielka lub brak jest konkurencji, powoduje to, że firma zyskuje stabilną pozycję; przy braku konkurencji i przy istniejącym popycie na dane dobra organizacja rozwija się, oferuje nowe wzory i tym samym zdobywa nowych nabywców; fakt, że wraz z rozwojem musi dążyć do utrzymania swojego image i jakości powoduje podnoszenie kosztów, ale pozycja lidera jest najlepszą „nagrodą”;
2. przedsiębiorstwa działające długo w sektorze płytek ceramicznych rozwijają się pod względem technologii, co w przypadku niewielkiej konkurencji sprzyja zajęciu dobrej pozycji na rynku;
3. począwszy od 1995 roku na rynku zaczynają się pojawiać nowe jednostki, co wpływa na „zagęszczenie” rynku i trudności z wejściem na niego;
4. pojawienie się konkurencji nie sprzyja zdobywaniu klientów, gdyż aby konsumenci przekonali się do wyrobów danego przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo musi wykazać się takimi zaletami, jak:
 - a. **niższa cena** – co w przypadku dużej konkurencji, drogich surowców, kosztownych procesów technologicznych jest rzeczą nierealną, a w dłuższym okresie może doprowadzić firmę nawet do upadku;
 - b. **wysoka jakość** – zwykle wiąże się z faktem stosowania dobrych surowców, procesów wytwórczych, zatrudniania dobrych fachowców; klienci stwierdzając dobrą markę rekomendują firmę znajomym, ale aby tak się stało musi się znaleźć odpowiednia grupa zadowolonych nabywców;
 - c. **łatwy dostęp** – konsumenci chcą, aby wyroby były łatwo dostępne; organizacje, które funkcjonują na rynku dłużej mają lepsze punkty obsługi klienta, natomiast firmy początkujące posiadają kilka takich miejsc i to zwykle na rynku lokalnym;
 - d. **ciekawa oferta** – w przypadku dużej konkurencji na rynku zaistnienie dzięki jakiejś nowości jest bardzo trudne; większość firm bowiem ma swoich stałych nabywców, którzy tworzą nowe rynki przez zachęcanie znajomych do kupowania tych, a nie innych produktów.
5. przedsiębiorstwa długo działające mają wśród swoich pracowników dobrych fachowców, choć pojawiający się ostatnio młodzi specjaliści,

kórtzy często zmieniają pracę, mogą stanowić pewnego rodzaju zaplecze dla młodych organizacji.

DZIAŁANIA NA RZECZ ROZWOJU RYNKU

W celu osiągnięcia i utrzymania oraz powiększania udziału w rynku, „Ceramika Paradyż” podejmowała i podejmuje wiele działań, które mają także związek z faktem, że płytki ceramiczne jako towar cechują się pewną sezonowością, co przedstawia rysunek 2.

Rys. 2. Rozkład odbiorów płytek przez dealerów w skali roku (dane za rok 1998)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Działu Marketingu.

Najniższą sprzedaż przedsiębiorstwo rejestruje w okresie wiosennym, zaś najwyższą latem i zimą. Taki rozkład zapotrzebowania wynikać może z rytmu prac budowlanych, wśród których wiosną dominuje budowa tzw. stanu surowego, zaś wykończenie domów i mieszkań ma miejsce latem (także remonty w trakcie urlopów) oraz zimą (prace wykończeniowe wewnętrzne).

W celu utrzymania wysokiego poziomu sprzedaży „Ceramika Paradyż” musi podejmować szereg działań, które przeprowadzane także w miesiącach cechujących się niską sprzedażą, przyczyniają się do wzrostu w pozostałym okresie. Jednym z działań jest uczestnictwo w wystawach, zarówno o zasięgu regionalnym, jak i międzynarodowym, które powoduje, że firma staje się „widoczna” na rynku, przez co może liczyć na zawieranie korzystnych kontraktów, nie tylko z odbiorcami, ale i z dostawcami surow-

ców, maszyn czy urządzeń. Przykładem takiej formy prezentacji firmy jest udział „Ceramiki Paradyż” w targach „Budma” w Poznaniu, (powierzchnia stoiska w 1999 r. wynosiła 100 m²), czy prezentacja wyrobów w 1998 r. na targach Bautech w Berlinie, a w 1999 r. na targach „Bau” w Monachium.

Prowadzone są działania promocyjno-reklamowe, oparte na odpowiednim wystroju stoisk handlowych, jak i działania medialne, gdzie zdecydowano się oprzeć na jednym strategicznym medium, to znaczy telewizji o zasięgu zarówno regionalnym, jak i ogólnopolskim. Na podstawie negocjacji z programem TVP 1, ustalono możliwość sponsorowania serii „Seriale wszechczasów”, poprzez umieszczenie czternastu ośmiosekundowych billboardów sponsorskich przed emisją serialu. Liczba ta pozwala na zaistnienie na antenie telewizyjnej przez okres trzech miesięcy, co jest zupełnie wystarczające na utrwalenie marki „Ceramika Paradyż”. Podobne działania podjęte zostały w stosunku do stacji Polsat oraz kilku stacji o zasięgu regionalnym. Inną formą dbania o przyszłe efekty jest organizowanie kampanii reklamowych, przeprowadzanych przez specjalistów Działu Marketingu przy udziale profesjonalnych agencji reklamowych. Formy reklamy przedstawiamy w tabeli 2. Rolę wspomagającą pełniły:

1. kampania plakatowa i na billboardach;
2. reklama radiowa o zasięgu lokalnym;
3. imprezy dodatkowe typu "Dni otwarte".

Tabela 2. Formy reklamy.

Reklama telewizyjna	Reklama w czasopismach
emisja 15 sekundowych filmów reklamowych;	"Cztery Kąty";
sponsoring teleturniejów;	"Moje Mieszkanie";
sponsoring filmów typu "Mega - Hit" i "Film tygodnia".	"Ładnie mieszkać".

Zródło: Jak na rysunku 2.

Poza reklamą dodatkowo były inicjowane i podtrzymywane działania stosowane przez dealerów, na przykład konkursy. Taka forma reklamy powinna być zainicjowana w czasie trwania kampanii medialnej oraz tuż po jej zakończeniu. Założenia konkursu przeprowadzonego przez "Ceramikę Paradyż":

1. konkurs powinien być kierowany przede wszystkim do klientów detalicznych, pośrednio zaś do sprzedawców;

2. ideą konkursu jest to, że wraz z klientem detalicznym wygrywającym konkurs, wygrywa sprzedawca, który sprzedał płytki "Ceramiki Paradyż";
3. w konkursie może uczestniczyć każdy klient, który zakupił płytki, niezależnie od ich ilości;
4. zgłoszenie do konkursu odbywa się poprzez wypełnienie kuponu konkursowego przez klienta, potwierdzonego przez sprzedawcę oraz wrzuceniu go do specjalnie przygotowanej skrzynki.

Skrzynki konkursowe dostarczane są przez pracowników działu marketingu wraz ze szczegółowym regulaminem konkursu i ulotkami dotyczącymi nagród.

Nagrodami były:

dla sprzedawców

dla klientów detalicznych

I miejsce - wycieczka

I miejsce - samochód osobowy Ford Fokus

II miejsce - sprzęt RTV np.: telewizor

II miejsce - wycieczka zagraniczna

III miejsce - sprzęt RTV zestaw HI-FI

III miejsce - sprzęt RTV lub AGD

Przeprowadzane kampanie reklamowe wpływają na potencjalnych odbiorców w sposób bardzo pozytywny. Zainteresowanie rynku płytkami z Paradyża jest na tyle duże, że realizowane są kolejne inwestycje zmierzające do zwiększenia wydajności oraz rozszerzenia asortymentu produkowanych płytek.

Sytuacja w jakiej znajdowała się w roku 1999 "Ceramika Paradyż" wymagała intensywnej promocji medialnej. Po siedmiu latach działalności, na którą składała się między innymi ciągła budowa wystaw i dbałość o właściwy poziom ekspozycji w sklepach, nadszedł czas na budowanie znajomości marki. Jest to proces tym trudniejszy, że przebiega w atmosferze powszechnej znajomości konkurencyjnej marki Opoczno S.A.

Na podstawie analizy sytuacji w analogicznych okresach roku 1999 i 1998 można stwierdzić, że wystąpił ponad 15% wzrost wielkości sprzedaży. Konieczność prowadzenia kampanii promocyjnych dla młodych organizacji jest oczywista i przynosi znaczne efekty w postaci:

- a. wzrostu sprzedaży;
- b. wygładzenia sezonowości sprzedaży;
- c. osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku;
- d. osiągnięcia wysokiej pozycji w oczach klientów.

Nie tylko reklama wpływa na wzrost zainteresowania wyrobami firmy. Duże znaczenie ma także wysoka jakość wyrobów, która uzyskiwana jest przez zastosowanie nowoczesnych technologii i wysokiej jakości materiałów oraz przy zaangażowaniu pracowników. Rygorystycznie przestrzegane normy jakościowe są gwarantem najwyższej jakości produktów. Dowodem na to jest uzyskanie przez "Ceramikę Paradyż", jako jedno z pierwszych przedsiębiorstw w Polsce, certyfikatu jakości ISO 9001.

CZYNNIK LUDZKI JAKO WARUNEK SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA

Rozwijając produkcję nie zapomniano o właściwych warunkach pracy, o ochronie pracowników. Dowodem na to jest uzyskanie pierwszego miejsca w regionie łódzkim w konkursie „Bezpieczny zakład”. Pracownicy stanowią "bogactwo" zakładu i mają duży wpływ na wyniki produkcji, to znaczy jakość, ilość, czas produkcji, braki itp. Do analizy zatrudnienia służy m.in. badanie jego struktury. Wielkość zatrudnienia i jego strukturę bada się przez porównanie okresu badanego z okresem ubiegłym oraz przez porównanie liczby zatrudnionych pracowników fizycznych z wielkością produkcji. Na podstawie tych porównań można wstępnie ocenić prawidłowości kształtowania się zatrudnienia i zmiany w jego strukturze [Pietraszewski, 1992].

Przeciętną liczbę pracowników w latach ilustruje tabela 3. Zatrudnienie pracowników fizycznych w 1998 roku wzrosło w stosunku do roku 1997 o 1,5%, natomiast w roku 1999 o 45% przy jednoczesnym wzroście wielkości produkcji w 1998 roku o 1,9%, a w 1999 roku o 49%. Wzrost zatrudnienia w roku 1999 wynikał z faktu, że oddano do użytku nowe hale produkcyjne w Tomaszowie. W zakresie struktury zatrudnienia występuje zarówno korzystna tendencja (wzrost udziału pracowników fizycznych oraz spadek pracowników inżynieryjno – technicznych), jak też niekorzystne (wzrost udziału pracowników administracyjno – biurowych).

Tab. 3. Przeciętna liczba pracowników w „Ceramice Paradyż” w latach 1997-1999 oraz wielkość produkcji

Wyszczególnienie	• Sytuacja w latach							
	1997		1998		1998 1997 *100	1999		1999 1998 *100
	liczba	udział w %	liczba	udział w %		liczba	udział w %	
Pracownicy fizyczni	267	72	271	69,1	101,5	393	72,8	145,0
Pracownicy administracyjno-biurowi	45	12,1	53	13,5	117,8	79	14,6	149,1
Pracownicy inżynieryjno-techniczni	59	15,9	68	17,4	115,2	68	12,6	100,0
Pracownicy razem	371	100	392	100	105,7	540	100	137,7
Roczna wielkość produkcji [zł]	4 294 000		4 374 000		101,9	6 516 000		149,0

Źródło: Badanie własne, na podstawie danych uzyskanych w przedsiębiorstwie.

Liczba pracowników inżynieryjno – technicznych w 1998 r. wzrosła o 15,2%. Główną tego przyczyną był „rozruch” nowego oddziału w Tomaszowie. W 1999 r. wielkość zatrudnienia pracowników inżynieryjno – technicznych nie uległa zmianie, pomimo wzrostu ogólnego zatrudnienia. Możliwe to było dzięki dobrej organizacji pracy załogi Ceramiki Paradyż oraz faktowi, że przy nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych nie jest potrzebna liczna fachowa techniczna obsługa.

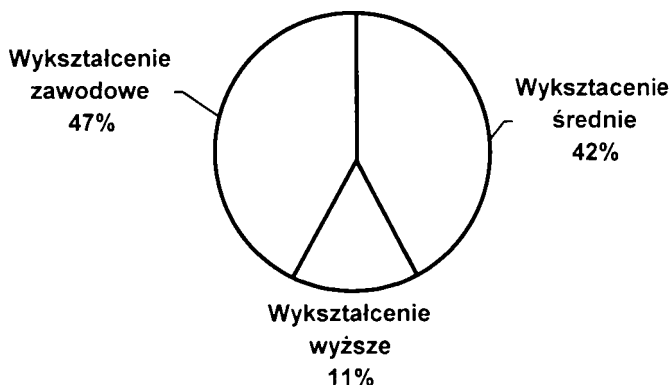
Podsumowując, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwo odnotowało w latach 1997 -1999 wzrost wielkości produkcji, przy jednoczesnym wzroście liczby zatrudnionych pracowników. Tempo wzrostu produkcji nieco wyższe (49,0%) od wzrostu zatrudnienia (37,7%), co oznacza, że wzrosła wydajność pracy. W przedsiębiorstwie „Ceramika Paradyż” zatrudnienie znalazło 540 pracowników (stan na 1 stycznia 2000 r), w tym:

- a. pracownicy fizyczni - 393 osoby:
 - z zawodowym wykształceniem - 254 osób,
 - ze średnim wykształceniem - 139 osób,
- b. pracownicy umysłowi - 147 osób:

- ze średnim wykształceniem - 88 osób,
- z wyższym wykształceniem - 59 osób.

Pracownicy fizyczni stanowili większość wśród zatrudnionych, co związane jest z charakterem produkcyjnym przedsiębiorstwa. W grupie zatrudnionych przeważali pracownicy z wykształceniem zawodowym, co ilustruje rysunek 3.

Rys. 3. Struktura pracowników w zależności od ich wykształcenia



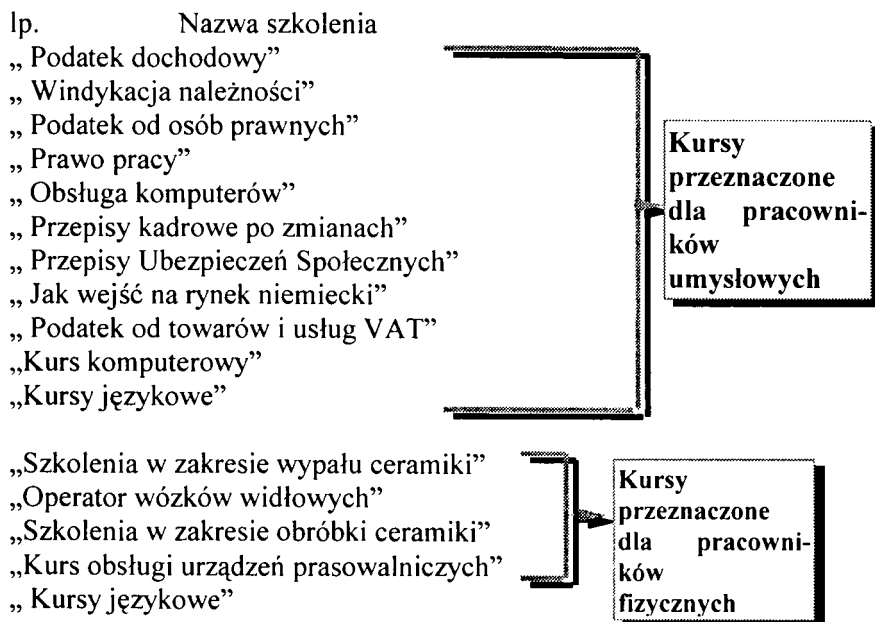
Źródło: Opracowanie własne.

Strukturę zatrudnionych pracowników ze względu na wykształcenie można uznać za korzystną. W grupie pracowników fizycznych dominowało wykształcenie zawodowe, podczas gdy wśród pracowników umysłowych najczęściej osób wykazywało się wykształceniem średnim. Znaczny był jednak także odsetek osób z wykształceniem wyższym.

Pracowników przyjmowano do pracy według określonych zasad. Zapotrzebowanie na nowych pracowników fizycznych składali kierownicy do Zarządu, zaś po wyrażeniu zgody przez Zarząd, kierownicy działów wybierali pracowników na podstawie podań znajdujących się w dziale kadr. Podobnie wyglądała sytuacja przy zatrudnianiu innych pracowników, jednak dodatkowo przeprowadzano rozmowy kwalifikacyjne lub konkursy, bądź testy.

Nowo przyjętych pracowników wprowadzają do ich zajęć bezpośredni przełożeni. Są oni kierowani na szkolenia podstawowe odbywające się na terenie zakładu, natomiast pozostali pracownicy korzystają z innych form i rodzajów szkoleń organizowanych przez przedsiębiorstwo (rysunek 4).

Rys. 4. Rodzaje szkoleń organizowanych w „Ceramice Paradyż”.



PODEJŚCIE DO PRACY OSÓB ZATRUDNIONYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W celu dokładniejszego zobrazowania stosunków pracowniczych w przedsiębiorstwie Ceramika Paradyż oraz rozpoznanie powodów takich zachowań, przeprowadzone zostały badania ankietowe. Część pytań pozwoliła na określenie sfery zagadnień dotyczących motywacji, sposobu traktowania pracy, a tym samym zadowolenia, bądź braku satysfakcji z pracy. Przedstawiono więc fragmenty efektów przeprowadzonych badań. Strukturę osób, które wzięły udział w badaniach ankietowych przedstawiono w tabeli 4.

Tab. 4. Struktura osób biorących udział w badaniach ankietowych

Wykształcenie	LICZBA OSÓB W WIEKU LAT					
	poniżej	25-35	35-45	45-55	ponad	Razem
	25				55	
Zawodowe	15	25	8	5	1	54
Średnie	30	15	10	12	-	67
Wyższe	5	6	3	-	-	14
Ogółem	50	46	21	17	1	135

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników można dokonać wielu stwierdzeń.

1. Około 66,7% badanych z grupy wiekowej poniżej 25 lat z wykształceniem zawodowym traktowało pracę jako karę lub konieczność, przy czym tylko 20% tej grupy nie czuło się motywowanymi przez kierownictwo (wszyscy badani z tej grupy uznali za najlepszą formę motywacji nagrody pieniężne). Pozostałe 80% uznało, że są dostatecznie motywowani. Przyczyną takich opinii może być:
 - a. fakt, że młodzi ludzie podchodzą do pracy w sposób emocjonalny, nie posiadają zobowiązań wobec rodziny, mimo wszystko traktują pracę jako konieczność, choć uznają że są motywowani; może to wynikać z innych potrzeb np. chęci dalszego kształcenia się, usamodzielnienia itp.;
 - b. prawdopodobnie Ceramika Paradyż stanowi pierwsze miejsce pracy i każda forma motywacji, zwłaszcza pieniężna spełnia swoją funkcję.
 Na traktowanie pracy jako kary przez część młodych ludzi ma wpływ wiele innych czynników, zwłaszcza:
 - a. nieprzygotowanie psychiczne do podjęcia pracy;
 - b. wygórowane, niespełnione oczekiwania odnośnie miejsca pracy;
 - c. brak przychylniej atmosfery w pracy, szczególnie wobec młodych, nowo przyjętych pracowników.
2. Wśród pracowników w wieku 25 - 35 lat sytuacja była nieco inna. Liczba osób z wykształceniem zawodowym traktujących pracę jako karę lub konieczność była równa liczbie osób, które nie czuły się motywowane do pracy. Natomiast osoby z wykształceniem średnim, pomimo że traktowały pracę jako karę lub konieczność, w większości czuły się motywowane do pracy. Można więc wyciągnąć wniosek, że nie brak motywacji do pracy jest głównym powodem negatywnego

sposobu traktowania pracy. Z przeprowadzonych obserwacji i rozmów z pracownikami wynika, że czynnikami które wpływają na negatywne podejście do pracy są:

- konieczność utrzymania rodziny;
 - presja wynikająca z istnienia bezrobocia, które nie musi dotknąć konkretnie tych osób, ale stanowi pewną "groźbę";
 - brak satysfakcji z pracy.
3. Wśród pracowników w wieku 35 - 45 i 45-55 lat ze średnim wykształceniem, większa była liczba osób czujących się nie motywowanymi do pracy, niż liczba osób traktujących pracę jako karę. Pracownicy ci, pomimo braku poczucia motywacji, traktowali pracę jako dobro, czyli jako coś, co zaspokaja ich potrzeby. Jako motywy można tu wymienić:
- poczucie bycia potrzebnym;
 - spełnianie się zawodowo;
 - kontakt z ludźmi.
4. W ostatniej grupie wiekowej (powyżej 55lat), sytuacja była odmienna. Osoba z zawodowym wykształceniem uznała pracę za dobro, pomimo że nie odczuwała motywacji ze strony kierownictwa. Może to wynikać z faktu, że osoba ta mając duże doświadczenie zawodowe, prawdopodobnie nie miała już zbyt dużych potrzeb materialnych (np. z powodu usamodzielnienia się dzieci), a pracując, czuła się potrzebna i mogła dzielić się swoim doświadczeniem z młodymi pracownikami. To powodowało, że praca była dla niej dobrem. Należy zauważyć, że osoby w tym wieku mają małe szanse na zmianę miejsca pracy, co także wpływa na ich stosunek i podejście do pracy.
5. W celu zwiększenia skuteczności wynagrodzeń i nagród w procesie motywacyjnym, kierownictwo Ceramiki Paradyż przyjęło następujące zasady:
- należy zawsze dotrzymywać obietnic;
 - obiecywać tylko realne kwoty (nagród, premii itd.);
 - podawać do wiadomości pracowników planowany poziom efektywności i sposób, w jaki wynagrodzenie się z nim wiąże (np. dodatkowe premie);
 - różnicować poziomy efektywności;
 - rozdzielać nagrody bezpośrednio po wykonaniu zadań, ale nie wcześniej.

W celu motywacji do lepszej pracy kierownicy mogą stosować inne nagrody niż pieniądze, polegające np. na awansach czy pochwałach.

Reasumując, można stwierdzić, że większość pracowników przedsiębiorstwa „Ceramika Paradyż” odczuwała silne związki z przedsiębiorstwem i współpracownikami. Taka sytuacja procentowała dobrą atmosferą i lepszymi wynikami pracy. Należy pamiętać, że dla większości pracowników praca jest koniecznością. Wykonując ją nie zawsze dążą do dobrych wyników. Dążyć więc trzeba do tego, aby pracownik chciał coś robić, a nie tylko był do tego zmuszany.

WNIOSKI

Przeprowadzone badania, choć nie obejmują całokształtu funkcjonowania przedsiębiorstwa, pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków.

1. Nawet w okresie bardzo trudnym gospodarczo, jakim były lata dziewięćdziesiąte - okres transformacji rynkowej, pojawiają się przedsiębiorstwa, które nie tylko potrafią przetrwać, ale nawet rozwijać się, uzyskiwać coraz większy udział w rynku i dokonywać inwestycji w majątek, powiększający nadal zdolności produkcyjne.
2. W przedsiębiorstwach rozwojowych mogą być różne źródła sukcesów. Badane przedsiębiorstwo wykazało się dużą aktywnością w stosowaniu różnych form promocji, szukaniu niszy rynkowych, rozszerzaniu oferty produkcyjnej, poprawie jakości wyrobów. Wskazuje to na istnienie co najmniej dwóch czynników sukcesu, a mianowicie: posiadanie dobrego i niezbyt drogiego produktu oraz właściwe formy dotarcia do potencjalnego klienta.
3. Istotnym dla wszystkich przedsiębiorstw i organizacji jest czynnik ludzki. W przedsiębiorstwie widać dbałość o pracowników rozumianych nie w sposób tradycyjny, jako siła robocza, lecz bardziej współczesny – jako kapitał ludzki, obecnie najefektywniejszy ze wszystkich czynników wytwórczych. Docenienie tego faktu znalazło swój wyraz między innymi w stwarzaniu wielu szans podnoszenia umiejętności i kwalifikacji pracowników oraz ich motywowanie do pracy i innowacyjności. Poznanie przez kadrę kierowniczą znaczenia czynnika ludzkiego oraz jego właściwe wykorzystanie było jednym z najważniejszych źródeł sukcesu Ceramiki Paradyż w minionych latach.

LITERATURA

- Jurczuk R., 1999: *Polscy producenci płytek ceramicznych*, „Wokół Płytek Ceramicznych” nr 1.
- Koźmiński A. K.(red.), 1995: *Zarządzanie - teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Pietraszewski M., 1992: *Marketing i analiza ekonomiczna działalności gospodarczej*, EMPI², Poznań.