

**Edyta Bombiak**

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Akademia Podlaska w Siedlcach

## **Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwach sektora spożywczego**

### **Wstęp**

W teorii zarządzania formułowana jest teza, że przydatność zawodowa pracownika jest funkcją jego kwalifikacji i motywacji [Vroom 1964, s. 19]. Motywacja łączy się z określoną aktywnością człowieka w jego środowisku pracy i stanowi podstawę zaangażowania w realizację powierzonych zadań. Wywiera zatem istotny wpływ na efekty pracy. Zapewnienie optymalnego poziomu motywacji wymaga jednak odpowiedniego motywowania. Prowadzone badania oraz podejmowane rozważania, jak dotąd, nie umożliwiły sprecyzowania do końca, co motywuje ludzi do działania oraz jak motywować skutecznie.

Motywację można pobudzać wykorzystując wiele narzędzi motywowania. Narzędzia motywowania to zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które regulują proces motywowania w przedsiębiorstwie [Sekuła 1991, s. 24]. Stanowią one główny element systemu motywacyjnego. System ten to układ celowo dobranych i wzajemnie powiązanych narzędzi mających doprowadzić do wzrostu efektywności pracy oraz integracji celów indywidualnych pracowników z celami przedsiębiorstwa [Kozioł 2002, s. 59]. Współczesne narzędzia motywowania mogą być zorientowane na pracownika (np. stwarzanie możliwości indywidualnego rozwoju), proces pracy (np. samodzielność w wykonywaniu obowiązków, elastyczne formy czasu pracy, telepraca) oraz organizację (np. partycypacja w zyskach firmy, wspólne ustalanie celów). Ich właściwy dobór determinuje skuteczność całego systemu motywowania, stąd stanowią one ważny przedmiot badań. Motywowanie polega bowiem na oddziaływaniu na zachowania i postawy pracowników właśnie poprzez zastosowanie odpowiednich, tj. atrakcyjnych i dostosowanych do potrzeb pracowników narzędzi motywowania.

## Metodyczne aspekty badań

Celem badań było rozpoznanie głównych narzędzi motywowania pracowników oraz ocena ich skuteczności. Podjęto w nich próbę weryfikacji tezy, że stosowane w badanych podmiotach motywatory nie są dostosowane do potrzeb pracowników, co prowadzi do niskiej ich skuteczności. Ocena skuteczności narzędzi motywowania została przeprowadzona w oparciu o badania ankietowe. Informacje pozyskane za pomocą kwestionariusza dotyczyły rodzaju i skuteczności stosowanych motywatorów. Badania zostały przeprowadzone w roku 2007. Uczestniczyło w nich 6 podmiotów należących do sektora spożywczego (co stanowi 55% wszystkich przedsiębiorstw tego sektora spełniających przyjęte kryterium przynależności do grupy firm średnich i dużych). Uzyskano 301 kwestionariuszy. Jako podmiot badań wyodrębniono przedsiębiorstwa należące do sektora spożywczego. Sektor ten został wyodrębniony z uwagi na duże znaczenie dla polskiej gospodarki oraz dalsze perspektywy jego rozwoju. W prowadzonych badaniach w zakresie przestrzennym skupiono się na przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie powiatu siedleckiego. Czynnikiem uzasadniającym taki wybór były silne tradycje produkcji rolnej i przetwórstwa spożywczego na tym obszarze.

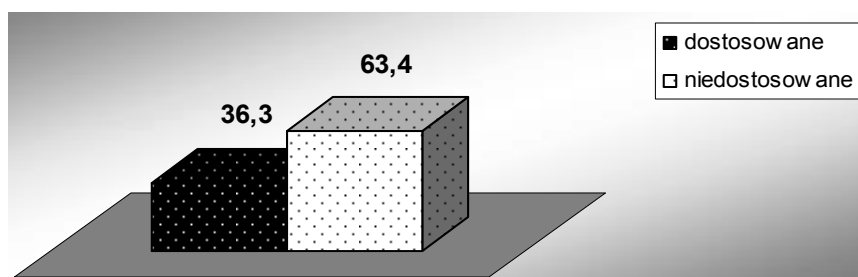
W badaniach wykorzystano powszechnie stosowaną w literaturze klasyfikację wyodrębniającą narzędzia przymusu, zachęty i perswazji [Borkowska 2006, s. 336]. Przyjęto założenie, że ich skuteczność jest zdeterminowana:

- trafną diagnozą potrzeb pracowników,
- elastycznością, tj. dostosowaniem narzędzi do oczekiwań motywowanych,
- kompleksowością, tj. różnorodnością wykorzystywanych narzędzi motywowania.

Determinanty powyższe stanowiły główne kryteria oceny skuteczności narzędzi motywowania stosowanych w badanych firmach.

## Wyniki badań

Jak wynika z teorii motywacji aktywnością człowieka w procesie pracy kieruje dążenie do różnych celów (wynikających z określonych potrzeb) będące wynikiem preferowania przez niego określonych wartości [Gliszczyńska 1981, s. 38–39]. Znajomość tych wartości i potrzeb stanowi podstawowy warunek sprawnej realizacji funkcji motywowania. Analiza rysunku 1 pozwala stwierdzić, że stosowane w badanych przedsiębiorstwach narzędzia motywowania zaspokajały potrzeby jedynie co trzeciego pracownika (36,3%). Wiąże się to z faktem,



**Rysunek 1**

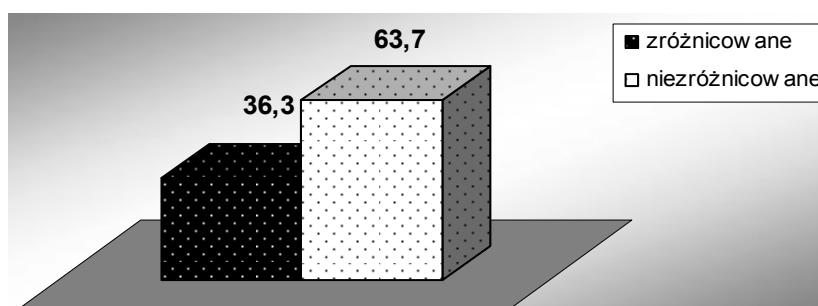
Dostosowanie narzędzi motywowania do potrzeb pracowników (dane w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

że indywidualne wartości i potrzeby są bardzo zróżnicowane i kształtują się pod wpływem różnorodnych czynników tj. płeć, wiek, poziom wykształcenia i rodzaj kwalifikacji, cechy osobowości, pochodzenie, sytuacja życiowa, zajmowane stanowisko, doświadczenie zawodowe i wiele innych oraz ulegają zmianom w czasie. Niemożliwe jest zatem skonstruowanie uniwersalnego zbioru narzędzi motywowania, który byłby skuteczny w stosunku do wszystkich pracowników.

W celu zwiększenia spójności między zbiorem oczekiwań pracownika a stosowanym w stosunku do niego zbiorem narzędzi motywowania zasadne jest oferowanie zróżnicowanego zbioru motywatorów. Umożliwia to reagowanie na różnego typu potrzeby i stwarzanie pracownikom możliwości ich zaspokajania. Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że w badanych podmiotach zbiór narzędzi motywowania był mało zróżnicowany (rys. 2) – takiego zdania było 63,7% badanych pracowników. Znajduje to potwierdzenie w dalszych wynikach badań.

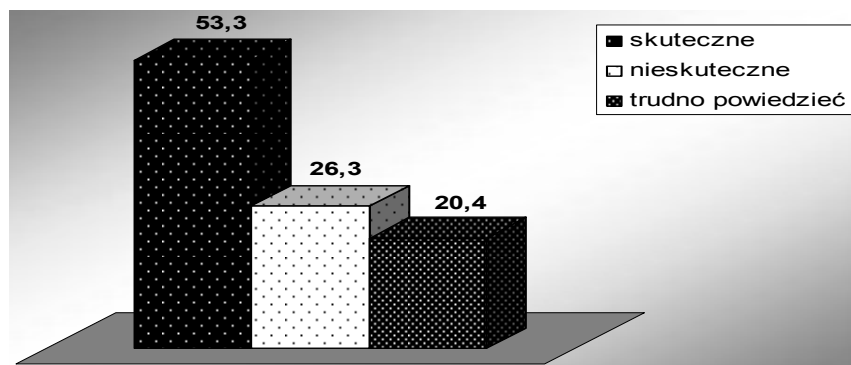
Niedostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników, ich małe różnicowanie, a więc również niska atrakcyjność, wpłynęły na ogólną ocenę skuteczności motywowania przez pracowników. Jak wynika z rysunku 3 niewiele ponad połowa badanych (53,3%) oceniła stosowane wobec nich motywatory jako skuteczne,



**Rysunek 2**

Zróżnicowanie narzędzi motywowania w opinii pracowników (dane w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



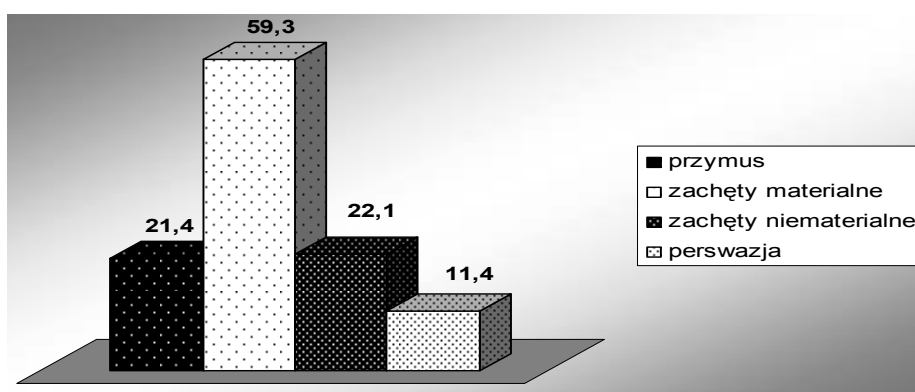
**Rysunek 3**

Skuteczność narzędzi motywowania w opinii pracowników (dane w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

natomiast co czwarty badany (26,3%) nie czuł się zmotywowany do pracy. Jeśli dodać do tego odsetek niezdecydowanych respondentów (20,4%) wówczas zbiorowość pracowników niezadowolonych ze stosowanych narzędzi motywowania zwiększy się do 46,7%, osiągając tym samym wielkość zbliżoną do liczby pracowników usatysfakcjonowanych.

Rysunek 4 przedstawia zakres stosowania poszczególnych grup narzędzi motywowania w badanych przedsiębiorstwach. Wynika z niego, że dominującym sposobem oddziaływania na pracowników jest motywowanie materialne, co potwierdza fakt małego zróżnicowania motywatorów. Takie podejście wydaje się być jednak odpowiedzią na potrzeby motywowanych. Najnowsze badania potwierdzają bowiem tezę o preferowaniu motywatorów ekonomicznych przez pracowników [Bohdziewicz 2001, s. 224, Kaczmarzyk 2006, s. 83–86, Kardas



**Rysunek 4**

Zakres wykorzystania poszczególnych grup narzędzi motywowania w opinii pracowników (dane w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

2006, s. 36–41]. Dzieje się tak dlatego, że mimo dezaktualizacji założeń dotyczących natury ludzkiej przyjmowanych w tradycyjnym modelu motywacji, pieniądź wciąż stanowi istotny element systemu motywowania. W gospodarce rynkowej pieniądze są bowiem środkiem realizacji wielu potrzeb, nie tylko podstawowych, ale i wyższych.

Również pracownicy uczestniczący w badaniach zadeklarowali wynagrodzenie materialne jako czynnik wiodący w kształtowaniu ich postaw wobec pracy (tab. 1). Priorytetowe znaczenie wynagrodzenia wydaje się wynikać ze specyficznych uwarunkowań polskich. Płaca jako bodziec materialny odgrywa szczególną rolę w krajach o niskim poziomie dochodu. Polska wciąż jeszcze należy do tej grupy. Istniejące bezrobocie powoduje, że pracownicy są zainteresowani głównie posiadaniem pracy i wysokością wynagrodzenia za nią, a dopiero w dalszej kolejności innymi czynnikami motywacyjnymi.

**Tabela 1**

Ranga czynników wywierających wpływ na zaangażowanie i wyniki pracy w opinii podwładnych i przełożonych

Znaczenia dla podwładnego	Znaczenie w opinii przełożonego
Wynagrodzenie zasadnicze	Wynagrodzenie zasadnicze
Bonusy	Bonusy
Udział w zysku	Udział w zysku
Możliwość rozwoju	Premie
Dobre stosunki międzyludzkie	Możliwość rozwoju
Premie	Nagrody pieniężne
Oceny okresowe	Odpowiednie warunki pracy
Awans	Dobre stosunki międzyludzkie
Samodzielność w podejmowaniu decyzji	Oceny okresowe
Wyrazy uznania i szacunku	Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia
Odpowiednie warunki pracy	Perswazja racjonalna
Perswazja racjonalna	Awans
Nagrody pieniężne	Samodzielność w podejmowaniu decyzji
Atrakcyjna treść pracy	Duma z pracy w firmie
Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu	Nagrody rzeczowe
Duma z pracy w firmie	Atrakcyjna treść pracy
Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia	Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu
Wyróżnienia	Wyrazy uznania i szacunku
Dogodne formy organizacji pracy	Wyróżnienia
Nagrody rzeczowe	Elastyczny czas pracy
Elastyczny czas pracy	Dogodne formy organizacji pracy
Świadczenia socjalne	Świadczenia socjalne
Perswazja emocjonalna	Perswazja emocjonalna
Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy, normy i instrukcje pracy	Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy, normy i instrukcje pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

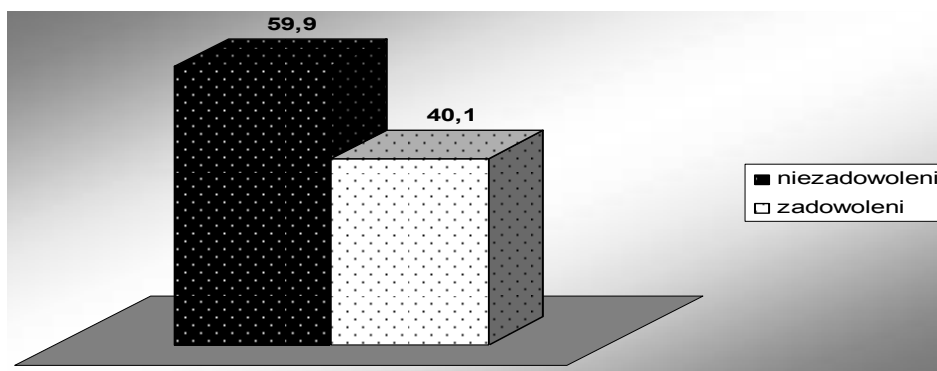
Jednak kontynuując analizę przedstawionej w tabeli 1 hierarchii czynników wywierających wpływ na postawy pracowników stwierdzić należy, że istotną rolę w kształtowaniu ich zaangażowania ogrywają także narzędzia niematerialne tj. rozwój, relacje międzyludzkie czy samodzielność w działaniu, które ulokowane zostały tuż za wynagrodzeniem materialnym. Stąd też w badanych przedsiębiorstwach coraz większy nacisk kładziony jest na rozwój oddziaływań niematerialny, które po motywatorach materialnych należały do bodźców stosowanych najczęściej (rys. 4). Jest to zgodne z kierunkiem ewolucji współczesnych teorii motywacji [Sajkiewicz 2000, s. 209, Borkowska 1985, s. 34] oraz wynika z rosnących aspiracji coraz bardziej wykształconych pracowników. Niepokojący wydaje się natomiast zakres wykorzystania narzędzi przymusu i perswazji w badanych przedsiębiorstwach.

W literaturze przedmiotu istnieje stosunkowa zgodność poglądów co do znaczenia przymusu i perswazji we współczesnych organizacjach. Istotą dzisiejszego motywowania jest samomotywowanie. Wymaga to wyznaczania celów korzystnych zarówno dla motywujących jak i motywowanych oraz wspólnej ich realizacji [Zbiegień-Maciąg 1993, s. 23]. W obszarze narzędzi motywowania oznacza to ograniczenie stosowania narzędzi przymusu (nie jest możliwa całkowita z nich rezygnacja ze względu na konieczność przestrzegania instrukcji i regulaminów związanych m.in. z bezpieczeństwem pracy) na rzecz środków zachęty i perswazji. S. Borkowska wyraża pogląd, iż we współczesnym motywowaniu należy skoncentrować się głównie na środkach perswazji [Borkowska 1985, s. 37], gdyż umacniają one motywację wewnętrzną pracownika poprzez wzbudzanie poczucia dzielenia się władzą przełożonego z podwładnym. Tymczasem w badanych podmiotach nadal duży udział w motywowaniu pracowników przypada narzędziom przymusu, co prowadzi do minimalnego ich zaangażowania w pracę [Borkowska 1992, s. 35].

Analizując dalej przedstawione wyniki badań (tab. 1) dostrzec można pewną rozbieżność między uznanym przez motywowanych znaczeniem poszczególnych bodźców a ich percepcją według przełożonych. Przełożeni trafnie wytypowali wprawdzie instrument o największym znaczeniu dla ankietowanych, jednak nie doceniają takich czynników jak: możliwość rozwoju, dobre stosunki międzyludzkie, samodzielność i partycypacja decyzyjna, ciekawa praca czy okazywanie uznania i szacunku. Są to wartości korespondujące z potrzebami wyższymi. Przeceniane jest natomiast motywacyjne oddziaływanie warunków pracy oraz gwarancji zatrudnienia. Pozwala to wnioskować, że menedżerowie nie nadążają za zmianami zachodzącymi w oczekiwaniach ich podwładnych, którzy, zgodnie z przewidywanymi trendami, przenoszą się na wyższe szczeble hierarchii potrzeb A. Masłowa. Wysokie lokowanie pewności zatrudnienia w hierarchii czynników istotnych dla motywowanych może prowadzić do zjawisk wręcz patologicznych

w obszarze pobudzania. Zjawiska te daje się zaobserwować w warunkach polskich. Znajduje to wyraz w działaniach o charakterze antymotywacyjnym, sprwadających się do motywowania negatywnego – groźbą utraty pracy.

Z uwagi na duże znaczenie przypisywane wynagrodzeniami materialnym zarówno przez motywowanych jak i motywujących warto przyjrzeć się bliżej wysokości zarobków otrzymywanych przez pracowników. Siła oddziaływania wynagrodzeń zależy bowiem przede wszystkim o ich wartości oraz związanego z nią poczucia sprawiedliwości wynagradzania. Poczucie sprawiedliwości ma istotny wpływ na decyzje pracownika o pozostaniu w firmie, opłacalności podnoszenia kwalifikacji czy podejmowania prac bardziej odpowiedzialnych. Sprawiedliwość ta jest oceniana przez pryzmat powiązania poziomu płacy z indywidualnym wkładem i efektami pracy. Zapewnienie odpowiedniego poziomu wynagrodzenia jest podstawowym warunkiem efektywności systemu motywowania w ogóle. Tak długo jak dochód z pracy nie będzie wystarczał na zaspokojenie potrzeb podstawowych, tak długo nie będzie mowy o satysfakcji z pracy i zaangażowaniu w realizację zadań firmy. Nie będzie też warunków do rozwoju motywacji wewnętrznej. Wyniki przeprowadzonych badań jednoznacznie wskazują na istniejącą lukę między oczekiwaniami a rzeczywistym poziomem wynagrodzenia ankietowanych – luką będącą źródłem niezadowolenia z poziomu otrzymywanych płac 59,9% respondentów (rys. 5).

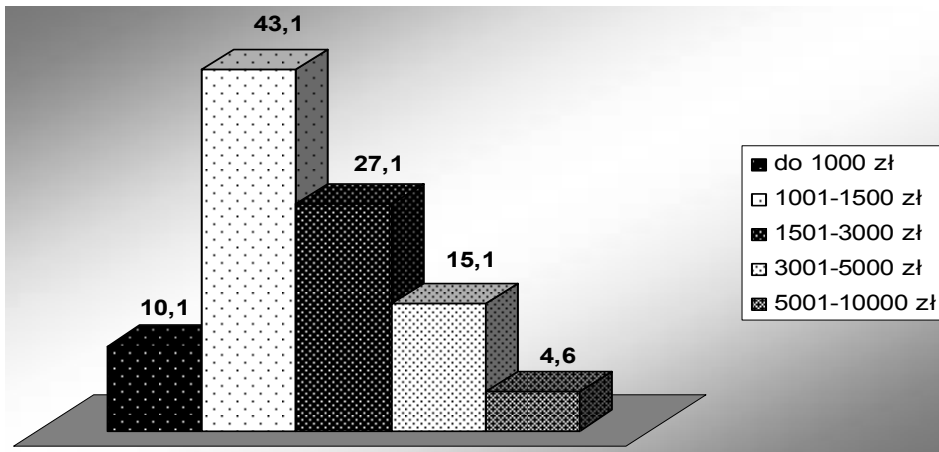


**Rysunek 5**

Poziom satysfakcji pracowników w otrzymywanego wynagrodzenia (dane w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pracownicy badanych firm wydają się mieć uzasadnione powody do niezadowolenia – większość z nich otrzymuje miesięczne wynagrodzenie nie przekraczające poziomu 1500 zł brutto (rys. 6), czyli zdecydowanie poniżej przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej, które w 2007 roku kształtowało się na poziomie 2477 zł. Tak niski poziom płac można uzasadnić istniejącymi realiami rynkowymi. W warunkach bezrobocia wielu pra-



**Rysunek 6**

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w badanych podmiotach (w zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

codawców jest zdania, że pracownicy powinni być zadowoleni z samego faktu posiadania pracy. Trudna sytuacja na rynku pracy, w znacznie większym stopniu uzależniająca pracowników od firmy sprawia, że często stosowana jest najprostszą strategią motywacyjną – wzbudzanie lęku przed utratą zatrudnienia.

Wprawdzie na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w Polsce zaszły istotne zmiany w zakresie wynagradzania pracowników, stało się tak głównie na skutek przeobrażeń ustrojowych i wkroczenia do naszego kraju licznych przedsiębiorstw, stosujących najnowocześniejsze rozwiązania w tym zakresie. Pozytywnie na trendy w dziedzinie wynagrodzeń wpłynęło także członkostwo Polski w UE. Wzrost poziomu płac wydaje się obecnie niezbędnym warunkiem zatrzymania wykwalifikowanych jednostek w kraju. Jednak, jak potwierdzają badania, potencjał motywatorów materialnych nadal nie jest w pełni wykorzystywany. Jak dotąd istotną poprawę w poziomie wynagrodzeń odczuła jedynie wąska grupa pracowników zatrudniona w wybranych zawodach, natomiast poziom płac wielu innych, co potwierdzają przedstawione wyniki badań, wciąż zdecydowanie odbiega od ich oczekiwań.

## Wnioski

Przedstawione powyżej badania upoważniają do sformułowania wniosku, że stosowane w badanych podmiotach narzędzia motywowania charakteryzuje ograniczona skuteczność. Jej przyczyną jest mała różnorodność motywatorów oraz ich niedostosowanie do potrzeb pracowników. Ponadto wyobrażenia



menedżerów na temat oczekiwań podwładnych są nie do końca trafne. Badania wykazały, że hierarchia czynników mających inspirujący wpływ na zaangażowanie pracowników różni się od poglądów na ten temat wśród ich przełożonych. Ogólnym wnioskiem jaki nasuwa się na podstawie analizy wyników badań jest przypuszczenie, iż w badanych przedsiębiorstwach stosowane są uproszczone rozwiązania w obszarze motywowania znajdujące swój wyraz w koncentracji działań na motywowaniu materialnym. Ponadto charakteryzuje je niski poziom indywidualizacji rozwiązań stosowanych w obszarze pobudzania, co nie pozwala na uwzględnienie i docenienie różnic (umysłowych, psychologicznych, emocjonalnych) między pracownikami. W literaturze przedmiotu prezentowany jest bogaty zbiór narzędzi motywowania, lecz badane przedsiębiorstwa wydają się korzystać z nich w niewielkim stopniu. Częściowo wynika to z realiów finansowych oraz sytuacji na rynku pracy charakteryzującej się przewagą popytu nad podażą. Badania i analizy w obszarze realizacji funkcji motywowania wykazują, że mimo priorytetowej roli motywacji materialnej motywacyjny potencjał wynagrodzeń nie jest w pełni wykorzystywany. Zasadniczym dostrzeganym mankamentem w zakresie stosowania motywatorów materialnych jest niski, nie korepondujący z oczekiwaniami motywowanych, poziom wynagrodzeń.

## Literatura

- BOHDZIEWICZ P.: *Preferowane wartości kadry kierowniczej*, w: S. Borkowska (red.): *Gospodarowanie pracą*, UŁ, Łódź 2001, s. 224.
- BORKOWSKA S.: *Motywacja i motywowanie*, w: H. Król, A. Ludwiczynski (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 336.
- BORKOWSKA S.: *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985, s. 34.
- BORKOWSKA S.: *Jak wynagradzać*, IOPM, Warszawa 1992, s. 35.
- GLISZCZYŃSKA X.: *Motywacja do pracy*, KiW, Warszawa 1981, s. 48–49.
- KACZMARZYK J.: *Motywowanie kadry menedżerskiej jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*, Wydawnictwo Promotor, Warszawa 2006, s. 83–86.
- KARDAS J. (red.): *Procedury zarządzania współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006, s. 36–41.
- KOZIOŁ L.: *Motywacja do pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 59.
- SAJKIEWICZ A.: *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 209.
- SEKUŁA Z.: *Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej*, Monografie Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, PW, Wrocław 1991, s. 24.
- VROOM V.H.: *Work and Motivation*, General Learning Press, New York 1964, s. 19.
- ZBIEGIEŃ-MACIĄG L.: *Współczesne tendencje motywowania do pracy*, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstw” 1993, nr 10, s. 23.

## **MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE FOOD SECTOR**

### **Abstract**

The article is an introduction of considerations of the Author on of the efficiency of workers motivate. One contained in him the test of the verification of the statement founding that the practical in firms tools of motivate are inadequate to expectations of workers, what unprofitable affects on the level of their engagement. The elaboration contains also fragments of results of researches on the group of food industry firms activity on the ground of the siedlecki administrative district.