

Motywowanie pracowników produkcyjnych na przykładzie przedsiębiorstwa branży bieliźniarskiej

Anna Tomaszuk

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: a.tomaszuk@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.01.14

Streszczenie

W artykule poruszono problematykę motywowania wśród pracowników produkcyjnych. Autorskie badania przeprowadzono na grupie pracowników produkcyjnych w firmie bieliźniarskiej mającej swoją siedzibę na terenie województwa podlaskiego. Przedmiotem badania były motywatory stosowane w odniesieniu do pracowników fizycznych; szczególną rolę zwrócono na motywacyjne znaczenie wynagrodzenia. Na potrzeby artykułu sformułowano następujące pytania badawcze: Jakie czynniki motywują pracowników uzyskujących zarobki poniżej przeciętnych? Czy czynniki pozapłacowe i niematerialne są w stanie zrekompensować zbyt niską płacę?

Słowa kluczowe

motywowanie, wynagrodzenie, motywatory, pracownicy produkcyjni

Wstęp

Motywowanie zawsze odgrywało istotną rolę w procesie zarządzania – zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstw i organizacji, jak również od strony pracownika. Od zawsze, niezależnie w jakim paradygmacie określano determinanty skuteczności systemów oraz narzędzi oddziaływania i pobudzania ludzi do realizacji celów organizacyjnych, kluczową kwestią był problem racjonalnego, rentownego i zarazem motywacyjnego opłacania udziału człowieka w procesie pracy (Kawka, 2011). Znaczenie motywowania dodatkowo wzrosło, kiedy zaczęto dostrzegać ogromny poten-

cjał tkwiący w zasobach ludzkich. Rola zasobów ludzkich rośnie zwłaszcza w gospodarce opartej na wiedzy. Podnosi to znaczenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. W pomnażaniu wartości organizacji i osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej szczególną rolę odgrywa między innymi umiejętne motywowanie pracowników (Borkowska, 2009).

Obecnie w literaturze można znaleźć formy i narzędzia motywowania bardzo często mające na celu zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Ma to związek zarówno z kryzysem gospodarczym, jak i odwoływaniem się do społeczeństwa uczącego. Jednak istnieją grupy pracowników, których zarobki plasują się znacznie poniżej średniej. W związku z niemożnością (lub ograniczoną możliwością) zaspokojenia potrzeb podstawowych (fizjologicznych, bezpieczeństwa) w odniesieniu do tej grupy pojawia się pytanie – czy w przypadku takich pracowników również należy stosować „wyszukane” narzędzia motywacyjne?

W artykule poruszono problematykę motywowania pracowników produkcyjnych, usytuowanych najniżej w strukturze organizacyjnej. Głównym celem badań było sprawdzenie, jakie czynniki motywacyjne są najistotniejsze dla tej grupy badanych. W przyjętej metodyce badawczej zastosowano technikę badawczą, jaką jest ankieta.

1. Przegląd literatury

Pomimo tego, że problematyce motywowania również w ostatnich latach poświęcono szereg badań i publikacji (Richer i in., 2002; Brief i Weiss, 2002; Harter i in., 2002; Latham i Pinder, 2005; Latham, 2007; Konfer i in., 2008; Sekuła, 2008; Lenik, 2013;), twierdzenie Masłowa, że nie znaleziono dotąd dobrej behawioralnej definicji motywacji (Maslow, 1986; Walkowiak, 2007) wciąż pozostaje aktualne. Nie znaczy to jednak, że na przestrzeni lat nie sformułowano wielu różnych definicji pojęcia motywacji i motywowania (Cieszewska i Wilczek, 2010). Źródłowe definicje omawianych pojęć, uznane przez autorkę za wciąż aktualne, zawarto w tab. 1.

Tab. 1. Wybrane definicje motywacji i motywowania

Autor pojęcia	Definicja pojęcia
Motywowanie według S. Borkowskiej	Celowe i świadome oddziaływanie na motywy i postępowanie ludzi w pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań do osiągnięcia celów motywującego czyli organizacji.
Motywacja według R. W. Griffina	Zespół sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób.

cd. Tab. 1.

Motywowanie według X. Gliszczyńskiej	Proces świadomego i celowego oddziaływania na postępowanie pracowników, polegający na tworzeniu i stosowaniu odpowiednich bodźców do osiągnięcia celów motywującego.
Motywacja według E. Masłyk-Musiała	Proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami w taki sposób, aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego wyniku.
Motywowanie według J. Penca	Mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu.
Motywacja według T. Pszczołowskiego	Synonim motywowania jako szukania motywów.
Motywanie według J. Reykowskiego	Proces psychicznej regulacji, w którym następuje sterowanie czynnościami tak, aby prowadziły do realizacji zamierzonego celu.
Motywacja według N. Stevensona	Bodziec, pobudka, zachęta do działania. Jest nią wszystko, co w płaszczyźnie werbalnej, fizycznej czy psychologicznej skłania kogoś do reagowania działaniem.

Źródło: (Bartkowiak, 1995; Borkowska, 1986; <http://www.encyklopedia.pwn.pl>; Griffin, 1996; Gliszczyńska, 1981; Masłyk-Musiał, 2011; Penc, 1998; Pszczołowski, 1978; Reykowski, 1975; Stevenson, 2002).

Uogólniając, motywacji można nadać sens wewnętrzny, atrybutowy i odnoszący się do sfery psychicznej człowieka, motywowaniu natomiast sens czynnościowy (Pocztowski, 2008), utożsamiając je z procesem świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania jednostek poprzez stwarzanie im nie tylko środków, ale i możliwości realizacji celów działania dla osiągnięcia celu nadrzędnego (Borkowska, 1986). Takie rozróżnienie przyjmuje również Stabryła, za motywację uznając atrybut świadomości człowieka jako cechy, która uzasadnia aktywizację działania bądź jego uzasadnienie, za motywowanie natomiast funkcję bodźcowo–argumentacyjną, zdeterminowaną przez środowisko pracy, środki zachęty i perswazji (Stabryła, 2000). Widać tu wyraźnie rozgraniczenie tych pojęć opierające się na źródle bodźców popychających do działania.

Wielu badaczy tematyki przyjmuje, że motywowanie, to proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne zachowanie człowieka (Stoner i in., 1998; Armstrong, 2003; Robbins i DeCenzo, 2002). Jednak, aby można było mówić o motywowaniu, podwładny musi czuć, iż robi to, co sam chce, a nie to, czego wymaga kierownik. Sztuka motywowania polega na tym, by nie stwarzać poczucia presji, a umożliwić pracownikowi realizację własnych celów przez pryzmat celów organizacji. Zauważyć tu można, iż z takim rozumieniem funkcji motywowania wiążą się następujące

kwestie: motywujący ma wpływ na motywowanego, a motywowany na motywującego. Ich cele i wartości muszą być znane i akceptowane przez siebie wzajemnie. Musi dojść do współdziałania, partnerstwa i partycypacji w motywowaniu, a co za tym idzie, nie można utożsamiać tego procesu z manipulowaniem (Jasiński, 2005). Istnieje wiele teorii i metod mówiących o tym, w jaki sposób i za pomocą jakich narzędzi motywować. Począwszy od negowanych dziś teorii treści (Jasiński, 2005), przez teorie procesu (Mendel, 2002), wzmocnienia (Penc, 1998) aż do orientacji na zwiększenie zaangażowania pracowników (HPWS), (Borkowska, 2010).

Istotnym narzędziem motywowania jest wynagrodzenie – powinno być jednym z elementów celowo dobranego zbioru motywatorów, który ma zapewniać realizację celów całej organizacji i oczekiwań pracowników (Grzebieniak, 2013). Umiejętne zwiększanie siły motywacyjnej pieniądza powinno stać się ważnym elementem stymulowania postaw i zachowań ludzi w każdej organizacji (Oleksyn, 2006) przy czym należy pamiętać, że znaczenie wynagrodzenia jest ściśle uzależnione od wysokości osiąganych dochodów pracowników. W przypadku niskiego wynagrodzenia, a co za tym idzie niemożności zaspokojenia potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa, wysokość zarobków może być utożsamiana z dominującym motywatorem. Jednakże po osiągnięciu pewnej wysokości dochodów na pierwszy plan wysuwają się inne potrzeby. System wynagradzania tylko wtedy będzie spełniał swoją rolę motywacyjną, kiedy za jego pośrednictwem można je będzie zrealizować (Kozioł, 2002).

W najnowszych badaniach dotyczących motywacji zwraca się uwagę głównie na pozapłacowe narzędzia motywowania, odwołując się do poczucia samorealizacji i aspiracji pracowników. Dzieje się tak między innymi dlatego, że obecnie mamy do czynienia ze społeczeństwem uczącym się i gospodarką opartą na wiedzy. Jednak nawet w XXI wieku, w przedsiębiorstwach i organizacjach zajmujących się szeroko rozumianą produkcją nie da się uciec od problemu pracowników pracujących na stanowiskach wykonawczych, mających często niskie wykształcenie, a co za tym idzie, zarabiających dużo mniej niż wynosi przysłowiowa „średnia krajowa” i bazujących na zaspokajaniu potrzeb fizjologicznych lub bezpieczeństwa. Dodatkowo, tacy pracownicy często nie mają gwarancji stabilności zatrudnienia i borykają się z problemem potencjalnego bezrobocia. W odniesieniu do tej grupy pracowników nowoczesne metody motywowania oraz bodźce pozapłacowe wydają się mieć co najmniej ograniczone zastosowanie.

2. Metodyka badań

Autorskie badania przeprowadzono w pierwszym kwartale 2013 roku w jednym z podlaskich przedsiębiorstw branży bielizniarskiej. Podmiotem badań była grupa 59 pracowników zatrudnionych na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych – byli to wszyscy pracownicy zatrudnieni na stanowisku szwaczki i krojczej. Głównym celem badań było sprawdzenie, jakie czynniki motywacyjne są najistotniejsze dla tej grupy badanych. Ze względu na grupę badawczą, szczególną uwagę zwrócono na motywacyjną rolę wynagrodzeń.

Na potrzeby artykułu sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie czynniki motywują pracowników uzyskujących zarobki poniżej przeciętnych?
- Czy czynniki pozapłacowe i niematerialne są w stanie zrekomensować zbyt niską płacę?

W przyjętej metodyce badawczej zastosowano technikę badawczą, jaką jest ankieta (ze względu na ilościowy charakter badań oraz możliwość dotarcia do dużej liczby respondentów), (Babbie, 2005; Dyduch, 2011). Kwestionariusz ankietowy był anonimowy, co z założenia sprzyjało bardziej szczerym wypowiedziom respondentów (Sztumski, 2010).

Część zasadnicza kwestionariusza składała się z 6 pytań. W większości były to pytania zamknięte. Pytania dotyczyły preferencji motywacyjnych oraz motywatorów stosowanych w badanej firmie. Wyodrębniono 24 czynniki potencjalnie motywujące do pracy: poczucie sprawiedliwej płacy, realną perspektywę wzrostu płacy, premię, nagrodę pieniężną, pożyczkę, rabat przy zakupie towarów firmy, imprezy integracyjne, dofinansowanie do wydarzeń kulturalnych, możliwość podnoszenia kwalifikacji, awans pionowy, awans poziomy, atrakcyjność wykonywanych zadań, satysfakcję z wykonywanej pracy, poczucie samorealizacji, zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym, stabilność zatrudnienia, utożsamianie się z celami organizacji, dobrą atmosferę w pracy, prestiż firmy na rynku, materialne wyposażenie stanowiska pracy, poczucie przynależności do zespołu, pochwałę (wyróżnienie), upomnienie (naganę) oraz gadzety firmowe. Zadaniem respondentów było wskazanie, jaka jest siła motywacyjna w odniesieniu do każdego z czynników. Dodatkowo badano, czy i które czynniki pozapłacowe są w stanie zrekomensować niesatysfakcjonujące wynagrodzenie.

Wyniki ankiet zakodowano na skali porządkowej oraz nominalnej, a uzyskane w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych dane pierwotne podlegały dalej porządkowaniu, grupowaniu i analizie. Wykorzystano następujące narzędzia statystyczne:

- tabelaryczne formy prezentacji danych (szeregi rozdzielcze punktowe proste i wielodzielcze), które pozwoliły określić, jak poszczególne kategorie są rozłożone w próbie badawczej oraz umożliwiły analizę liczności odpowiadających poszczególnym kategoriom wyznaczanym przez więcej niż jedną zmienną;
- statystyki opisowe ze szczególnym uwzględnieniem klasycznych miar pozycyjnych (wartość modalna) oraz wskaźników struktury, które pozwoliły określić, jaki jest stosunek udzielonych na dany wariant odpowiedzi w odniesieniu do wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Analizy przeprowadzono przy użyciu pakietu statystycznego STATISTICA i arkusza kalkulacyjnego MS Excel. Przeprowadzone badania pozwoliły zgromadzić obszerny materiał, niezbędny do analizy wytyczonych zjawisk.

3. Analiza wyników badań

Grupa respondentów była w całości sfeminizowana. Wynika to ze specyfiki branży – badane respondentki zatrudnione były na stanowiskach szwaczki i krojczej. Wiek respondentek zawierał się w przedziale 18-60 lat, przy czym najwięcej było pracownic w wieku 36-45 lat. Badaniu poddano również wykształcenie badanych, najliczniejsza grupa badanych zadeklarowała wykształcenie średnie. Szczegółowe informacje dotyczące wieku i wykształcenia respondentów zawarto w tab. 2 i 3.

Tab. 2. Struktura respondentów według wieku [%]

Do 30 lat	30-35 lat	36-40 lat	41-45 lat	46-50 lat	51-55 lat	56-60 lat
11	13	31	19	15	7	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tab. 3. Struktura respondentów według wykształcenia [%]

Podstawowe	Zawodowe	Średnie	Inżynierskie	Licencjackie	Magisterskie
2	42	53	0	2	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W związku z tym, że przedmiotem badania były preferencje motywacyjne, które są zależne między innymi od stopnia zaspokojenia potrzeb materialnych, respondentów zapytano dodatkowo nie tylko o wysokość zarobków, ale również o samoocenę sytuacji materialnej (autorka wychodzi za założenia, że poziom wynagrodzenia nie zawsze przekłada się jednoznacznie na możliwość zaspokojenia potrzeb materialnych), (tab. 4 i 5).

Tab. 4. Średnie miesięczne wynagrodzenie netto [%]

Do 1000 zł	1000-1500 zł	1501-2000 zł	Powyżej 2000 zł
7	80	11	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tab. 5. Samoocena sytuacji materialnej [%]

Bardzo dobra	Dobra	Przeciętna	Zła	Bardzo zła
0	15	58	27	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pomimo tego, że 98% respondentów zadeklarowało zarobki poniżej 2000 zł, tylko 27% oceniło swoją sytuację materialną jako złą. Zdecydowana większość uznała, że ma przeciętną sytuację materialną, 15% oceniło ją jako dobrą, żadna z respondentek nie oceniła swojej sytuacji materialnej bardzo dobrze. Jedną z przyczyn może być fakt, iż wkład badanych do domowego budżetu jest jego niewielką częścią.

W kwestionariuszu badawczym respondentów pytano o skuteczność wybranych narzędzi motywacyjnych. Zadaniem respondentów było wyrażenie swojej ogólnej opinii dotyczącej skuteczności wynagrodzenia, zachęt indywidualnych i systemu sprawiedliwych kar. Wyniki zobrazowano w tab. 6.

Tab. 6. Opinie respondentów dotyczące wybranych bodźców motywacyjnych [%]

Stwierdzenie / Odpowiedź	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Nie zgadzam się	Zdecydowanie się nie zgadzam
Wynagrodzenie to według mnie jedyny skuteczny sposób motywowania	58	35	7	0
Najsukuteczniejszym sposobem motywowania jest stworzenie systemu indywidualnych zachęt	12	42	42	4
Najsukuteczniejszym sposobem motywowania jest stosowanie sprawiedliwych kar	4	18	37	41

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największą zgodność wśród badanych uzyskano pytając o skuteczność wynagrodzenia jako czynnika motywacyjnego – dla ponad 90% respondentów (58% dla

zdecydowanie się zgadzam i 35% dla zgadzam się) wynagrodzenie jest jedynym skutecznym sposobem motywowania. Przyczyną najprawdopodobniej jest relatywnie niskie średniomiesięczne wynagrodzenie badanych. Łącznie 54% odpowiedziało, że zgadza się z tym, iż najskuteczniejszym sposobem motywowania jest stworzenie systemu indywidualnych zachęt. Jednak analizując odpowiedzi nie można wskazać dominującej – dokładnie tyle samo badanych odpowiedziało twierdząco (42% dla zgadzam się) i przecząco (42% odpowiedzi dla nie zgadzam się). Kary natomiast nie wydają się być skutecznym motywatorem w opinii badanych – odpowiedzią dominującą (41%) było nie zgadzam się, łącznie skuteczność kar jako środka motywującego zanegowało 78% badanych – znajduje to potwierdzenie w preferencjach motywowanych dotyczących siły poszczególnych narzędzi (tab. 7).

Respondentów zapytano również o to, jakie jest znaczenie motywujące poszczególnych czynników motywacyjnych (respondenci wypowiedzieli się w skali czterostopniowej, gdzie 1 – motywuje w stopniu silnym, 2 – motywuje w stopniu średnim, 3 – motywuje w stopniu słabym, 4 – nie motywuje). Badaniu poddano wyselekcjonowane motywy. Selekcji motywatorów dokonano wspólnie z naczelnym kierownictwem firmy. Pytano o znaczenie motywacyjne tych czynników, które były uznane za potencjalnie ważne (dla tej grupy badanych) przez autorkę badań i naczelne kierownictwo firmy. Wyniki zobrazowano w tab. 7.

Tab. 7. Preferencje motywacyjne badanych [%]

Czynnik motywacyjny	Stopień motywowania [%]			
	silny	średni	słaby	zerowy
Poczucie sprawiedliwej płacy	78,5	17,5	0	4
Realna perspektywa wzrostu płacy	75	14	11	0
Premie	82	12	4	2
Nagrody pieniężne	82	11	2	5
Pożyczki udzielane przez firmę	14	21	36	29
Rabat przy zakupie towarów firmy	19	23	25	33
Imprezy integracyjne	8,8	17,5	26,1	47,6
Dofinansowanie wydarzeń kulturalnych	8,8	20,3	41,1	29,8
Możliwość podnoszenia kwalifikacji	22,6	35,3	21	21,1
Awans pionowy	15,8	33,1	14	37,1
Awans poziomy	10,5	26,1	15,8	47,6
Atrakcyjność wykonywanych zadań	19,3	34,8	19,3	26,6
Satysfakcja z wykonywanej pracy	51,9	36,5	5,8	5,8
Poczucie samorealizacji	28,6	43,3	5,3	22,8

cd. Tab. 7.

Zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym	34,3	37,2	5,3	23,2
Stabilność zatrudnienia	58,1	33,1	5,3	3,5
Utożsamianie się z celami organizacji	5,3	25,1	29,8	39,8
Dobra atmosfera w pracy	50,4	39	5,3	5,3
Prestiż firmy na rynku	26,3	45,1	16,3	12,3
Materialne wyposażenie stanowiska pracy	31,8	23,8	23,3	21,1
Poczucie przynależności do zespołu	30,8	38,9	16,3	14
Pochwała, wyróżnienie	44,1	30,9	18	7
Upomnienie, nagana	7	9,3	18,5	65,2
Gadżety firmowe	5,3	12,8	25,6	56,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Do czynników najsilniej motywujących zaliczyć należy (przyjęto, że aby uznać dany czynnik za silnie motywujący musiała to być odpowiedź wybrana przez co najmniej 40% respondentów): premie, nagrody pieniężne, poczucie sprawiedliwości płacy, realną perspektywę wzrostu płacy, satysfakcję z wykonywanej pracy, stabilność zatrudnienia, dobrą atmosferę w pracy oraz pochwały i wyróżnienia. Czynniki o zerowym stopniu motywowania to upomnienie i nagana, gadżety firmowe, awans poziomy i imprezy integracyjne. W odniesieniu do pozostałych czynników nie udało się wyodrębnić jednoznacznej siły motywowania. Przyjmując natomiast, że czynniki motywujące w stopniu silnym i średnim są istotne z punktu widzenia pracowników i powinny być wykorzystane w systemie motywacyjnym, natomiast pozostałe (charakteryzujące się słabą bądź zerową siłą motywowania) mają mniejsze znaczenie i nie ma konieczności ich stosowania, również można wyodrębnić dwa zbiory czynników. Oprócz wymienionych wcześniej, do czynników zasługujących na wykorzystanie według badanych zaliczyć należy: możliwość podnoszenia kwalifikacji, atrakcyjność wykonywanych zadań, poczucie samorealizacji, możliwość zachowania pomiędzy pracą a życiem prywatnym, prestiż firmy na rynku, materialne wyposażenie stanowiska pracy i poczucie przynależności do zespołu.

Pozostałe czynniki, w opinii badanych charakteryzują się małą atrakcyjnością, w związku z powyższym ich stosowanie nie wydaje się być konieczne – zwłaszcza te czynniki, które generują koszty dla firmy, a nie są doceniane przez pracowników (dla przykładu: pożyczki, rabat przy zakupie towarów firmy, imprezy integracyjne czy dofinansowanie wydarzeń kulturalnych). Z drugiej jednak strony, czynniki te mogą być podświadomie traktowane jako czynniki higieny pracy i ich brak (pomimo tego, że nie motywują) mógłby działać frustrująco, gdyby zostały pracownikowi zabrane (w przypadku ich występowania).

Dość zaskakujący jest odsetek odpowiedzi dla zapytania o znaczenie motywacyjne nagany i upomnienia – według prawie 2/3 respondentów (65,2%) upomnienie ani nagana nie ma zupełnie żadnego znaczenia motywacyjnego, według autorki natomiast w uzasadnionych sytuacjach jest to bardzo istotny czynnik motywujący. Motywowanie za pomocą środków przymusu ma swoje szczególne uzasadnienie w sytuacji, kiedy mamy do czynienia z biernością motywowanych, ich niezdolnością do samodzielnych decyzji jako naturalną cechą osobową lub też przejściowym stanem wywołanym sytuacją zewnętrzną (Borkowska, 1986).

Respondentów zapytano również, czy zbyt niska płaca może zostać zrekompen-sowana innymi czynnikami – 42% odpowiedziało twierdząco, 49% przecząco (9% nie miało zdania na ten temat). Ustosunkowując się do tego, które czynniki mogłyby zrekompen-sować zbyt niskie wynagrodzenie respondenci wskazali tylko sześć czynników (według analizy wskazań dominujących): realną perspektywę wzrostu płacy, możliwość uzyskania premii, możliwość uzyskania nagród pieniężnych, satysfakcję z wykonywanej pracy, stabilność zatrudnienia i dobrą atmosferę w pracy. Potwierdza to wcześniejsze opinie pracowników, mówiące o tym, że część spośród często wykorzystywanych narzędzi nie spełnia ani funkcji motywacyjnej, ani nawet zastępczej.

Podsumowanie

W artykule podjęto problematykę motywowania pracowników produkcyjnych. O ile motywowaniu zawsze poświęcano dużą uwagę (zwłaszcza w literaturze przedmiotu), o tyle ta grupa pracowników jest w tym aspekcie dość często pomijana. Dzieje się tak między innymi dlatego, że są to pracownicy nieposiadający specyficznych kompetencji i umiejętności. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, nie ma więc konieczności poświęcania dużej uwagi zasobom, które są łatwe do zastąpienia. Poniżej dlatego, w odniesieniu do tej grupy wachlarz czynników motywacyjnych jest stosunkowo ubogi (Kotzian, 2010; Beck-Krala, 2011; Jastrzębska i Skarżyńska 2010). Inną przyczyną jest fakt, że w przypadku uzyskiwania niskich dochodów niewskazane jest motywowanie pracownika potrzebami wyższego rzędu.

Przeprowadzone badania wskazały jednoznacznie, że istnieje niewiele czynników motywujących pracowników uzyskujących niskie wynagrodzenie (choć nie zawsze pracownicy deklarowali również niską samoocenę sytuacji materialnej). Dodatkowo, w większości były to motywy finansowe (podwyżki, premie, nagrody pieniężne). Jedynie poczucie sprawiedliwej płacy, stabilność zatrudnienia, satysfak-

cja z wykonywanej pracy (czynnik zależny nie tylko od motywującego, ale i od motywowanego) i pochwała, wyróżnienie dają poczucie silnej motywacji. Podobne odpowiedzi można było uzyskać pytając, które z czynników są stanie zaspokoić zbyt niskie wynagrodzenie.

Wyniki badań nie do końca pokrywają się z analizą literatury. Jeszcze w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku twierdzono, że duże znaczenie dla wzrostu motywacji w sektorze produkcyjnym ma zapewnienie autonomii (Cumings i Blumberg, 1987) oraz rotacja pracy (Adler, 1991). Natomiast nowsze badania (Galia, 2008) podkreślają znaczenie niezależności i kreatywności w motywowaniu tej grupy pracowników. Dodatkowo, zdaniem autorki, przy niezaspokojonych (lub nie do końca zaspokojonych) potrzebach finansowych trudno bazować na motywacji wewnętrznej i kreowaniu potrzeb wyższego rzędu – bardzo często akcentowanych w literaturze (Ryan i Deci, 2000; Story i in., 2008).

Dodatkowo, w odniesieniu do tej grupy pracowników niezasadne jest inwestowanie w inne narzędzia pozapłacowe jak choćby imprezy integracyjne, dofinansowanie wydarzeń kulturowych czy preferencyjne systemy pożyczkowe. Generują one bowiem dodatkowe koszty dla przedsiębiorstwa, które z punktu widzenia pracowników nie wpływają na wzrost motywacji.

Literatura

1. Armstrong M. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków
2. Babbie E. (2005), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
3. Beck-Krala E. (2011), *Efektywne programy świadczeń pracowniczych*, w: Urbaniak B. (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
4. Borkowska S. (1986), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
5. Borkowska S. (2009), *Human Resource Management and Innovation in the Business Organization*, Human Resource Management 2
6. Borkowska S. (2010), *ZZL dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, w: Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
7. Brief, A., Weiss H. M. (2002), *Organizational behavior: Affect in the workplace*, Annual Review of Psychology 53, pp. 279–307

8. Cieszewska N., Wilczek A. (2010), *Motywowanie pracowników a efektywność ich pracy*, w: Lendzion J. P., Szczepanik M. (red.), *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Media Press, Łódź
9. Cummings T., Blumberg M. (1987), *Advanced manufacturing technology and work design*, w: Wall T. D., Clegg C. W., Kemp N. J. (eds.), *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*, West Sussex, John Wiley and Sons Inc
10. Dyduch W. (2011), *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu* w: Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa
11. Galia F. (2008), *Intrinsic–extrinsic motivations and knowledge sharing in French firms*, *The ICFAI Journal of Knowledge Management* 6 (1), pp. 56-80
12. Gliszczyńska X. (1981), *Motywacja do pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa
13. Griffin R. W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
14. Grzebieniak A. (2013), *Innowacyjność pracownika jako kluczowy czynnik systemu motywacyjnego w zakładach ubezpieczeń*, *Przegląd Organizacji* 8
15. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. (2002), *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcome: A meta-analysis*, *Journal of Applied Psychology* 87, pp. 268–279
16. Jasiński Z. (red.), (2005), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
17. Jastrzębska B., Skrzyńska K. (2010), *Specjalista goni menedżera*, *Personel i Zarządzanie* 12
18. Kanfer R., Chen G., Pritchard R. D. (2008), *Work motivation. Past, present, and future*, Routledge, New York
19. Kawka T. (2011), *Uwarunkowania efektywności systemów wynagrodzeń nowej gospodarki*, w: Urbaniak B. (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
20. Kopertyńska M. W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa
21. Kotzian J. (2010), *Motywacja bez tajemnic*, *Personel i Zarządzanie* 7
22. Koziół L. (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków
23. Latham G. P. (2007), *Work motivation: History, theory, research, and practice*, CA: Sage, Thousand Oaks
24. Latham G. P., Pinder C. C. (2005), *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*, *Annual Review of Psychology* 56, pp. 485–516

25. Lenik P. (2012), *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników: przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Difin, Warszawa
26. Masłowski A. (1986), *W stronę psychologii istnienia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
27. Masłyk-Musiał E. (2011), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa
28. Mendel T. (red.), (2002), *Motywacja do pracy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyższa Szkoła Marketingu i Zarządzania, Leszno
29. Oleksyn T. (2006), *Wynagradzanie efektywne – przegląd problemów*, w: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiPS, Warszawa
30. Penc J. (1998), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
31. Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa
32. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław
33. Reykowski J. (1975), *Teoria motywacji a zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
34. Richer, S. F., Blanchard, C., Vallerand, R. J. (2002), *A motivational model of work Turnover*, Journal of Applied Social Psychology 23, pp. 2089–2113
35. Robbins S. P., DeCenzo D. A. (2002), *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
36. Ryan R. M., Deci E. L. (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, American Psychologist 55, pp. 68-78
37. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
38. Stabryła A. (2000), *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków–Kluczbork
39. Stevenson N. (2002), *Motywowanie pracowników*, Liber, Warszawa
40. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R. (1998), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
41. Story P. A., Stasson M. F., Mahoney J. M., Hart J. W. (2008), *A two-factor model of achievement motivation*, Social Behavior and Personality 36, pp. 707-708
42. Sztumski J. (2010), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice
43. Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń
44. Wasiluk A. (red.), (2009), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa

Motivating production employees on the example of an undergarment company

Abstract

The article discusses the issue of motivating production workers. The author's study was conducted on a group of production employees in an undergarment company based in the province of Podlaskie. Motivators applied to blue-collar workers constituted the subject of the study and special attention was paid to the importance of salary as an incentive. For the purposes of this article the following research questions were formulated: What factors motivate employees with wages below the average?; Are non-wage and non-material factors able to compensate for a too low salary?

Keywords

motivation, salary, motivators, production workers