

Anna Dolot

Relacje z bezpośrednim przełożonym jako czynnik motywacji do pracy

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 273-282

2014

Artykuł został 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.

ANNA DOLOT¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RELACJE Z BEZPOŚREDNIM PRZEŁOŻONYM JAKO CZYNNIK MOTYWACJI DO PRACY

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie roli relacji między pracownikiem a jego bezpośrednim przełożonym w kontekście motywacji do pracy. Część teoretyczna została poświęcona zagadnieniu motywacji, szczególnie motywacji do pracy w interpretacji specjalistów w tym obszarze. Istotnym elementem jest identyfikacja zadań/ról, jakie spoczywają na przełożonym. Następnie odniesiono się do wybranych badań empirycznych dotyczących zagadnienia relacji między personelem a bezpośrednim przełożonym w kontekście motywacji do pracy. Kluczowym elementem w artykule jest część empiryczna, która zawiera wyniki badań własnych nad opisywanym zagadnieniem. Zweryfikowano hipotezy o wpływie relacji bezpośredniego przełożonego z podwładnym i jego umiejętnościami motywowania na rozważanie przez pracownika zmiany miejsca pracy.

Słowa kluczowe: motywacja, przełożony, pracownik, relacje

Wprowadzenie

W koncepcję marketingu personalnego ukierunkowanego na stworzenie i utrzymanie przez organizację wizerunku atrakcyjnego, odpowiedzialnego oraz uczciwego pracodawcy, na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy, włącza się m.in. motywowanie pracowników². Proces ten jest szeroko opisywany w literaturze przedmiotu, przy jednoczesnym zainteresowaniu praktyków. Niewątpliwie ogniwami w procesie motywowania są pracownicy i ich bezpośredni przełożeni. Celem artykułu jest nie tylko teoretyczna analiza motywacji do pracy oraz roli bezpośredniego przełożonego w tym procesie, ale również (w opar-

¹ anna.dolot@uek.krakow.pl.

² A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 14–15.

ciu o przeprowadzone badania empiryczne) prezentacja tego zagadnienia w praktyce gospodarczej. Efektem pracy jest weryfikacja hipotez w obszarze wpływu relacji bezpośredniego przełożonego i jego umiejętności motywowania na pracowników.

Istota motywacji pracownika oraz motywowania do pracy

Zagadnienia w obszarze motywacji są złożone, wieloaspektowe, zmienne w czasie i interdyscyplinarne m.in. w związku z tym, że bazują na aspektach o głębokim podłożu psychologicznym i emocjonalnym, łącząc w sobie zarówno obszary zawodowe, jak i osobiste. W literaturze przedmiotu pojęcie motywacji tłumaczone jest jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania, wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych, który określa podłoże zachowań i zmian. Jest to wewnętrzny stan człowieka, mający wymiar potrzeby działania i bycia zauważonym pozytywnie³. Pojęcie motywacji pracownika definiowane jest jako ważne dla danej osoby powody, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują pożądane zachowania. Intensywność motywacji zależy od hierarchii celów zawodowych i odczucia wartości indywidualnych potrzeb⁴.

Motywowanie rozumiane jest jako złożony proces docierania do motywacji zatrudnionych pracowników, wywoływanie gotowości do określonej postawy i działania. To proces, za który odpowiada podmiot oddziałujący, system celowego oddziaływania, uruchamiania i podtrzymywania motywów danego człowieka. Reguluje postawy i stymuluje wyniki pracy ludzi⁵. W literaturze przedmiotu pojawiają się również definicje, które motywowanie łączą bezpośrednio z rolą kierowniczą, np. motywowanie to proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka⁶. Większość pracowników w mniejszym lub większym stopniu potrzebuje motywowania z zewnątrz, np. przez odpowiednie oddziaływanie bezpośredniego przełożonego⁷. Armstrong podkreśla także, że menedżerowie, wykorzystując własne umiejętności motywacyjne, wciąż powinni przekonywać ludzi, by czynili wszystko, co w ich mocy, korzy-

³ K. Kubik, *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2012, s. 148.

⁴ M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 390.

⁵ T. Kawka, T. Listwan, *Motywowanie pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 169.

⁶ J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 426.

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 107.

stając przy tym z procesów motywacyjnych, jakie daje im do dyspozycji organizacja. By mogli to zrobić, muszą najpierw zrozumieć proces motywacji. Warto zatem poddać analizie, co należy do zadań osób na stanowiskach menedżerskich⁸.

Zdaniem Druckera menedżer wykonuje następujące zadania⁹:

- ustala cele,
- organizuje pracę i struktury,
- motywuje i informuje,
- rozwija ludzi.

Według Griffina menedżerowie wypełniają cztery podstawowe zadania kierownicze: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i motywowanie ich, oraz kontrolowanie¹⁰. Zasadniczo większość specjalistów w mniejszym lub większym stopniu podkreśla rolę menedżera/kierownika w motywowaniu pracowników. Bez względu na to, czy użyte zostanie sformułowanie „menedżer”, „kierownik” czy potocznie „szef” jest to osoba, która jest czymś bezpośrednim przełożonym, a zatem wszystkie przytoczone powyżej zadania i role spełnia w stosunku do bezpośrednio sobie podległych pracowników. Kluczowym celem działań bezpośredniego przełożonego w obszarze motywowania powinno być dążenie do osiągania założonych celów organizacji realizowane przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb pracowników oraz w zgodzie z ich wewnętrznymi przekonaniem, a także systemem wartości. Powyższe założenie powinno być realizowane w codziennej pracy zawodowej pracownika, a przełożony może wykorzystać dowolną kombinację z szerokiej gamy narzędzi motywowania.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące narzędzia motywowania¹¹:

⁸ Choć w literaturze przedmiotu można spotkać się z dyskusją w obszarze terminów „kierownik”, „menedżer” to często używane są one zamiennie, np. J. Penc, *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008, s. 431, M. Mroziewski, *Styl kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 26, K. Bolesta-Kukuła, *Mały słownik menedżera*, PWN, Warszawa 1993, s. 68. Terminy te nie będą obiektem dyskusji w tym artykule. Słowa „kierownik” i „menedżer” będą tu używane zamiennie, za cytowanymi źródłami.

⁹ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994, s. 368.

¹⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 5–6.

¹¹ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 336.

1. Środki przymusu – cechują się dużym stopniem imperatywności, wynikającymi z zagrożenia sankcją. Oczekiwane zachowanie (zadanie) jest wyraźnie określone przez motywującego i narzucone pracownikowi. Zakładają one podporządkowanie zachowań pracownika interesom i woli motywującego, bez względu na interesy motywowanego pracownika.
2. Środki zachęty – oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie). Sposób działania nadal jest jednak określony przez motywującego (i nie musi on być zgodny z wolą motywowanego).
3. Perswazja – ingeruje ona w sferę emocjonalną lub racjonalną człowieka, czyli stwarza sytuację, w której motywujący wraz z pracownikiem określa i podejmuje zachowania pożądane dla obu stron.

Choć termin „środki przymusu” może wzbudzać raczej negatywne odczucia, to warto skojarzyć je z takimi elementami jak, np. wyznaczanie przez przełożonego mierzalnych, realnych, ambitnych i określonych w czasie celów i zadań lub jasne określenie zasad współpracy. Będą to zatem i takie działania przełożonego, które z jednej strony nadają współpracy określony porządek i ład, a w konsekwencji poczucie bezpieczeństwa, z drugiej poza nakładami czasowymi (np. zorganizowania spotkania w celu omówienia celów i zadań) nie wiążą się z dodatkowymi nakładami finansowymi. Tymczasem brak określenia zasad współpracy, celów, zakresu zadań i obowiązków może pociągać za sobą uciążliwe i kosztowne konsekwencje, wzbudzać niepewność i niezadowolenie pracownika. Takie sytuacje pokazują również, że w danej organizacji/dziale jest przyzwolenie na chaos, bałagan, brak wyznaczania i przestrzegania reguł.

W kontekście środków zachęty i nagród w zamian za oczekiwane zachowania można je podzielić na materialne i niematerialne. Nagrodą materialną jest premia, nagroda finansowa, ubezpieczenie zdrowotne, a niematerialną pochwała lub uznanie przełożonego.

Z powyższych grup narzędzi motywowania perswazja wydaje się z jednej strony być najtrudniejszym narzędziem do zastosowania, z drugiej wprowadzając zmiany na poziomie emocjonalnym i/lub racjonalnym w umyśle człowieka, motywujący może osiągnąć najtrwalsze zmiany.

Z powyższych rozważań można wywnioskować, że jednym z podstawowych zadań bezpośredniego przełożonego jest motywowanie pracowników i że ma on do tego określone narzędzia i środki. Istotna wydaje się jednak analiza, jaką rolę w motywacji pełnią relacje z bezpośrednim przełożonym dla samych pracowników w praktyce gospodarczej.

Ciekawe badania nad motywacją do pracy przeprowadził Instytut Gallupa. Na podstawie dwóch zakrojonych na olbrzymią skalę badań wyciągnięto wnioski dotyczące najistotniejszych czynników motywacyjnych. Ze względu na tematykę niniejszego artykułu zostaną omówione jedynie wyniki pierwszego badania (obydwa dotyczyły motywacji do pracy, jednak prowadzone były na różnych próbach badawczych pod względem zajmowanych przez pracowników stanowisk oraz liczebności prób). Badanie, o którym mowa, przeprowadzono wśród pracowników, którym zadano pytanie: „Czego najbardziej utalentowani pracownicy oczekują od swojego pracodawcy?”¹². Instytut Gallupa przebadal ponad milion osób zatrudnionych w różnych firmach, branżach, krajach. Według autorów badania pracownik może wybrać pracę w tej, a nie innej firmie, kierując się różnymi względami – mogą to być charyzmatyczni przywódcy, dobre warunki płacowe czy też najwyższej klasy programy szkoleniowe – ale to, jak długo w tej firmie pozostanie i co do niej wniesie, zależy od jego relacji z bezpośrednim przełożonym.

Wyniki tych badań stały się inspiracją do przeprowadzenia samodzielnych badań w obszarze czynników motywacji i zweryfikowania opisanych w dalszej części pracy hipotez.

Założenia i metodyka badania empirycznego

Badania dotyczące zagadnienia motywacji do pracy zostały przeprowadzone w latach 2013–2014. Wzięło w nich udział 148 pracowników z dużych firm (zarówno polskich, jak i międzynarodowych) mających swoje siedziby lub filie na terenie Krakowa. Zastosowano losowy dobór próby, a badania prowadzono metodą kwestionariuszową.

Uczestnikami badania byli pracownicy stanowisk specjalistycznych (74,65%) oraz pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze (25,35%). Uczestnicy reprezentowali zróżnicowany przedział wiekowy, jednak dominującą grupą były osoby w wieku 25–29 lat (37,06%). W dalszej kolejności dominującymi grupami wiekowymi byli uczestnicy w przedziałach 30–34 lata (31,47%) oraz 35–39 lat (16,08%). Liczniejszą grupą płciową byli mężczyźni (56,64%). Zbadano również strukturę doświadczenia zawodowego badanych respondentów. Okazało się, że dominującą grupą byli pracownicy z doświadczeniem zawodowym z przedziału 6–10 lat (37,06%), w drugiej kolejności byli to pracownicy z przedziału do 5 lat doświadczenia zawodowego (32,87%). Na trzecim miejscu były

¹² M. Buckingham, C. Hoffman, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2004, s. 11–12.

to osoby reprezentujące przedział od 11 do 15 lat doświadczenia zawodowego (20,28%).

Celem badań była z jednej strony ocena, na ile czynnik, jakim są relacje z bezpośrednim przełożonym, został uznany przez badanych respondentów za ważny spośród innych czynników motywacji do pracy. Z drugiej strony celem badania była weryfikacja następujących hipotez:

1. Im lepsze relacje z bezpośrednim przełożonym pracownika, tym mniejsza jego skłonność do myślenia o zmianie pracy.
2. Im lepiej bezpośredni przełożony potrafi zmotywować i zachęcić pracownika do efektywnej pracy, tym mniejsza jego skłonność do myślenia o zmianie pracy.

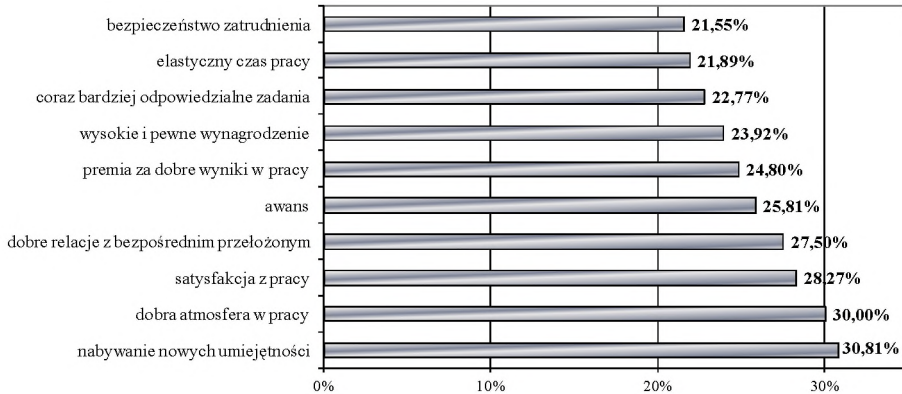
Istotne wydaje się wytłumaczenie, dlaczego relacje z bezpośrednim przełożonym oraz jego umiejętności motywowania skorelowano z czynnikiem, jakim jest skłonność do zmiany pracy. Odwołując się do definicji motywacji i motywacji do pracy można powiedzieć, że w przypadku braku motywacji potrzeby działania i bycia zauważonym pozytywnie tracą na sile i znaczeniu, podobnie jak gotowość do określonej postawy i działania. Jeżeli czynnikiem wywołującym spadek motywacji są złe relacje z bezpośrednim przełożonym, można wnioskować, że wpłynie to na jakość pracy pracownika i całego zespołu. Może to znaleźć wyraz w atmosferze pracy, zasadach pracy, podziału i kontroli zadań, decyzjach o sposobie oceniania, awansowania, możliwościach rozwoju, wynagrodzeń i wielu innych. Złe relacje mogą wpływać nie tylko na jakość pracy pracownika, ale również na jego kondycję psychiczną (wywołując napięcia). Już samo myślenie o zmianie pracy (czyli o kroku radykalnym i najczęściej trudnym dla każdego pracownika) uznano za wyraz niezadowolenia z pracy i poszukiwania przez pracownika nowych możliwości. Zaproponowanie do badania zmiennej o tak negatywnym wydźwięku było celowe (choć jednocześnie należy podkreślić, że na decyzje o zmianie pracy wpływa na ogół więcej czynników niż tylko relacje z bezpośrednim przełożonym).

Wyniki badań własnych

Zgodnie z założeniami metodycznymi badania, w pierwszej kolejności uczestników poproszono o wybór najważniejszych dla nich czynników motywacji do pracy. Zaproponowano 30 czynników wybranych na podstawie: opisanych narzędzi motywacji, wyników badań Instytutu Gallupa, przeglądu literatury przedmiotu¹³ oraz istniejących w praktyce gospodarczej list czynników mo-

¹³ J. Marciniak, *Human resources*, Wolters Kluwers business, Warszawa 2011, s. 345–352.

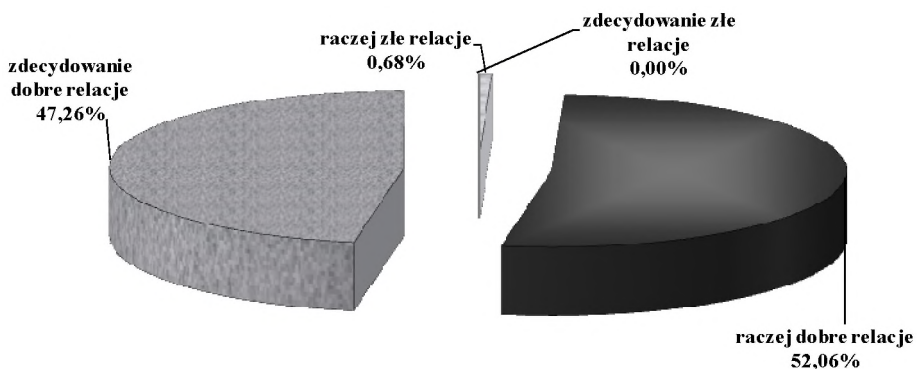
tywacji w firmach (również w oparciu o pilotażowe badania w badanych firmach). Okazało się, że dobre relacje z bezpośrednim przełożonym znalazły się na czwartym miejscu, wyprzedzając takie czynniki materialne jak premia za dobre wyniki w pracy czy dobre i pewne wynagrodzenie. Dziesięć najistotniejszych czynników w opinii badanych respondentów przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Najważniejsze czynniki motywacji do pracy w opinii badanych respondentów

Źródło: opracowanie własne.

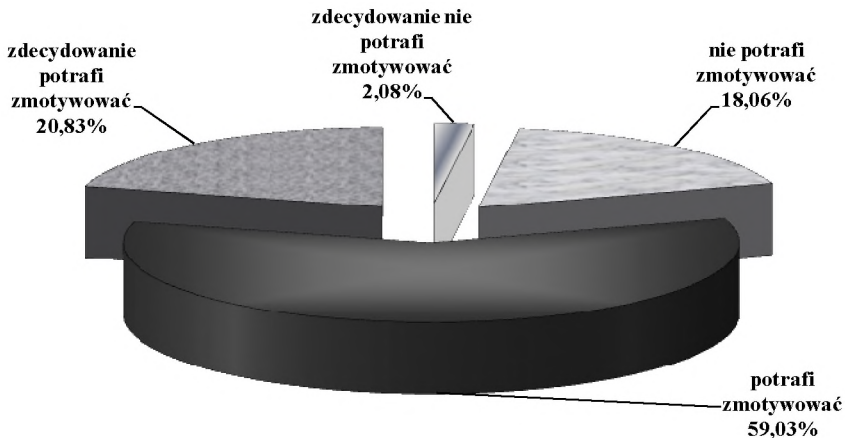
Aby zweryfikować postawione hipotezy, w pierwszej kolejności respondentów poproszono o odpowiedź na pytanie: jak układają się twoje relacje z bezpośrednim przełożonym? Pozytywnym zaskoczeniem była struktura odpowiedzi, gdyż okazało się, że zdecydowana większość respondentów (niemal 100%) panujące relacje ze swoim bezpośrednim przełożonym oceniła jako „raczej dobre” lub „zdecydowanie dobre” (rys. 2.).



Rys. 2. Ocena relacji z bezpośrednim przełożonym przez badanych respondentów

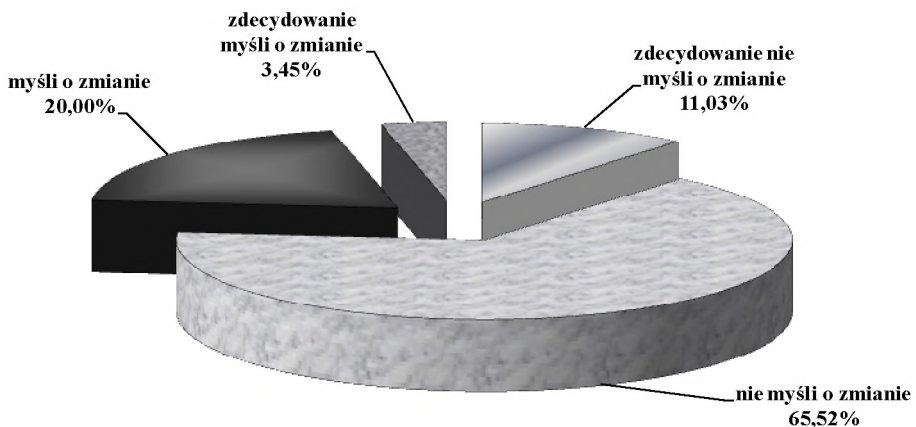
Źródło: opracowanie własne.

Badanych poproszono też o odpowiedź na pytanie, na ile ich bezpośredni przełożony potrafi zmotywować i zachęcić pracowników do efektywnej pracy. Umiejętności w obszarze motywowania bezpośrednich przełożonych zostały ocenione pozytywnie przez niemal 80% badanych respondentów (rys. 3). Oznacza to zatem, że w odczuciu pracowników istnieją pewne braki w obszarze motywowania ich do pracy przez swoich bezpośrednich przełożonych, ale poziom zadowolenia jest wysoki.



Rys. 3. Ocena umiejętności motywowania przez bezpośredniego przełożonego w opinii badanych
Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności uczestnicy zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie, jak często myślą o zmianie pracy (rys. 4). Większość badanych respondentów (77%) odpowiedziała na to pytanie przecząco.



Rys. 4. Częstotliwość rozważania zmiany miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych analiz statystycznych należy podkreślić, że istnieje istotna statystycznie zależność między relacjami respondenta z bezpośrednim przełożonym a tym, czy respondent często myśli o zmianie pracy. Współczynnik $R = -0,26$ na poziomie istotności $p < 0,05$ można interpretować w ten sposób, że im pracownik ma lepsze relacje z przełożonym, tym rzadziej myśli o zmianie pracy. Jest to wniosek, który po pierwsze jest zbieżny z wynikami Instytutu Gallupa, po drugie podkreśla rolę kształtowania relacji bezpośredniego przełożonego z pracownikami.

Kolejna analiza wykazała, że istnieje istotna statystycznie zależność między umiejętnością zmotywowania pracownika do pracy przez bezpośredniego przełożonego a tym, czy respondent często myśli o zmianie pracy. Współczynnik $R = -0,35$ na poziomie istotności $p < 0,05$, oznacza, że im lepiej bezpośredni przełożony umie zmotywować pracownika do pracy, tym rzadziej pracownik rozważa zmianę pracy.

Powyższe wyniki świadczą o pozytywnym zweryfikowaniu postawionych hipotez i podkreśleniu roli bezpośredniego przełożonego w relacjach z pracownikami oraz procesie motywowania.

Podsumowanie

Zagadnienie motywacji do pracy ma charakter złożony. W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się środkom i narzędziom motywacji. Jednocześnie proces motywowania uznawany jest za jedno z zadań/ról menedżerów/kierowników, którzy zarządzają podległymi sobie zespołami. W artykule postawiono pytania: jak ważne dla pracowników są relacje z bezpośrednim przełożonym w kontekście czynników motywacji oraz w jaki sposób owe relacje, a także sposób motywowania do pracy, korelują ze skłonnością pracownika do zmiany pracy. Badania dowiodły, że czynnik, jakim są relacje z bezpośrednim przełożonym, znajdują się w pierwszej czwórce najważniejszych czynników motywacyjnych dla badanych. Pozytywnie zweryfikowano hipotezy, które mówią o tym, że im lepsze relacje z bezpośrednim przełożonym oraz im lepiej bezpośredni przełożony potrafi motywować pracowników do pracy, tym rzadziej myślą oni o zmianie pracy.

Odnosząc powyższe wnioski do praktyki, warto podkreślić rolę bezpośredniego przełożonego w procesie motywowania do pracy (poza szerokim spektrum innych narzędzi i środków motywacji). Przełożony ma bowiem bezpośredni wpływ na zawodowe aspekty pracy pracownika (wynagrodzenie, premie, awans, udział w szkoleniu), jak również pośredni na życie osobiste (np. decydu-

je o zgodzie na urlop), co może prowadzić do zwiększenia motywacji do pracy lub przeciwnie, jej spadku, a nawet (prawdopodobnie przy szeregu innych czynników) myśli o zmianie pracy.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Bolesta-Kukula K., *Mały słownik menedżera*, PWN, Warszawa 1993.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Buckingham M., Hoffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2004.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
- Kawka T., Listwan T., *Motywowanie pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Kubik K., *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.
- Marciniak J., *Human resources*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
- Penc J., *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008.
- Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011.

RELATIONSHIP WITH DIRECT SUPERVISOR AS A MOTIVATING FACTOR

Summary

The aim of the paper is to show the role of the relationship between the worker and direct supervisor in the context of motivation. In the theoretical part the attention is paid to explaining what motivation is in different specialists' interpretation. An important element is identification of supervisors' tasks/roles. In the next part selected empirical studies involving supervisors' and employees' relations in the area of motivation are presented. The most important part of the paper is the empirical part, which contains own research results on the phenomenon. Hypothesis about the influence of relations between direct supervisor and his employees as well as direct supervisor's motivation skills on employee's considering of looking for a new job were verified.

Keywords: motivation, direct supervisor, employee, relations

Translated by Anna Dolot