

ROLA PRZEŁOŻONEGO W KSZTAŁTOWANIU MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

Aleksandra Czarnecka

Politechnika Częstochowska
Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Menedżerowie w związku z realizowaną w przedsiębiorstwach funkcją kierowniczą pełnią różne role organizacyjne. Szczególnie istotne i zarazem trudne są te działania, które mają ścisły związek z pełnieniem funkcji motywowania i przewodzenia, a więc dotyczą oddziaływania na innych ludzi – podwładnych. W artykule zostaną omówione rola i zadania przełożonego w kształtowaniu odpowiednich postaw pracowniczych, które w organizacji będą przekładać się na podnoszenie efektywności i sprawności funkcjonowania.

Słowa kluczowe: kierowanie, style kierowania, motywacja, systemy motywacyjne

Wprowadzenie

Realia teraźniejszego świata zmuszają do wywierania dużego nacisku na sprawne i efektywne działanie każdej organizacji. Niezaprzeczalnie sukces i dążenie do jego osiągnięcia jest zasługą zatrudnionych w niej ludzi. Bo to właśnie pracownicy są najważniejszym kapitałem każdej firmy. Pełna sprawność organizacji zależy od wielu czynników, w tym również od posiadanych zasobów. Elementem warunkującym funkcjonowanie współczesnych organizacji jest nie tylko sytuacja, w jakiej znajduje się dana firma czy instytucja, ale także różne czynniki zewnętrzne. Priorytetem jest tu jednak człowiek, który wnosi do miejsca zatrudnienia swoją wiedzę, doświadczenie i kwalifikacje, a przy umiejętnym pokierowaniu przez swojego przełożonego może budować przewagę własnej organizacji nad konkurencją.

Przełożony jako podmiot motywujący

Już od końca XIX wieku kierowanie definiuje się w kategoriach czterech podstawowych funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania¹. W praktyce nie zawsze wymienione funkcje występują w przytoczonej modelowej kolejności i są przy tym funkcjami podstawowymi. Każdy kierownik (menedżer) realizuje w organizacji o wiele większą liczbę różnych funkcji w zależności od oddziałujących w danym momencie czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 24.

Ze względu na istotę artykułu autorka szczególnie pragnie skupić się na funkcji przewodzenia, która polega na „kierowaniu ludźmi, wywieraniu na nich wpływu i motywowaniu ich w taki sposób, aby wykonywali istotne zadania”². To właśnie kierownik poprzez kreowanie odpowiedniego klimatu stwarza warunki do efektywnej pracy i zachęca innych do wspólnego osiągnięcia celów organizacyjnych.

Jak wynika z badań prowadzonych w polskich organizacjach, „dobrego kierownika powinny charakteryzować następujące cechy:

- zespół cech gwarantujących dbałość o interesy pracownika;
- zespół cech charakteryzujących pożądany sposób zachowania się;
- zespół cech etycznych;
- zespół cech techniczno-fachowych”³.

Wśród cech poszukiwanych u kierowników zdecydowanie najistotniejsze dotyczą dynamiczności, przedsiębiorczości, umiejętności pracy grupowej, motywowania, otwartości na zmiany, myślenia długofalowego i zdecydowanego podejmowania decyzji.

Kierownicy ze względu na zajmowane w strukturze formalnej organizacji stanowiska pełnią szczególnie ważną rolę organizacyjną. Polega ona na realizacji zadań w dwóch podstawowych kategoriach: zadania o charakterze kierowniczym oraz zadania wykonawcze.

Określona w ten sposób rola organizacyjna kierownika⁴:

- związana jest z miejscem zajmowanym w formalnej strukturze organizacji;
- łączy się z oczekiwaniami i wymaganiami organizacji jako całości, jej członków, a także otoczenia;
- dotyczy jego zachowań;
- jest wyrazem dostosowania się do stawianych mu wymagań.

Kierownicy, zajmując w strukturze organizacyjnej określone miejsca, odgrywają różne role, co wynika nie tylko z faktu zajmowania wielu pozycji społecznych, ale zwłaszcza z tego, że wchodzą w interakcje z wieloma osobami. Im większa liczba kontaktów, tym większa liczba pełnionych ról, a tym samym zróżnicowanie w sposobie ich wypełniania.

Na sposób wypełniania roli organizacyjnej przez kierowników wpływają również stawiane im wymagania. Wymagania wyrażają się w zadaniach, które dotyczą m.in. wykonywania czynności organizacyjnych dla danego stanowiska kierowniczego, przestrzegania przepisów, oddziaływania na podwładnych i środowisko pracy. Wszystkie te wymagania można ująć jako jedną z trzech sfer roli kierownika⁵:

- sfera fachowa - polegająca na wykonywaniu podstawowych zadań dla danej komórki. Wymagania w tym zakresie można odnaleźć w charakterystyce stanowiska i profilu kompetencji,
- sfera organizacyjna - to oddziaływanie kierownika na otoczenie. Jest mało rozbudowana i skonkretyzowana, a obejmuje np. działania na rzecz środowiska lokalnego czy interesu ogólnospołecznego,

² Tamże, s. 26.

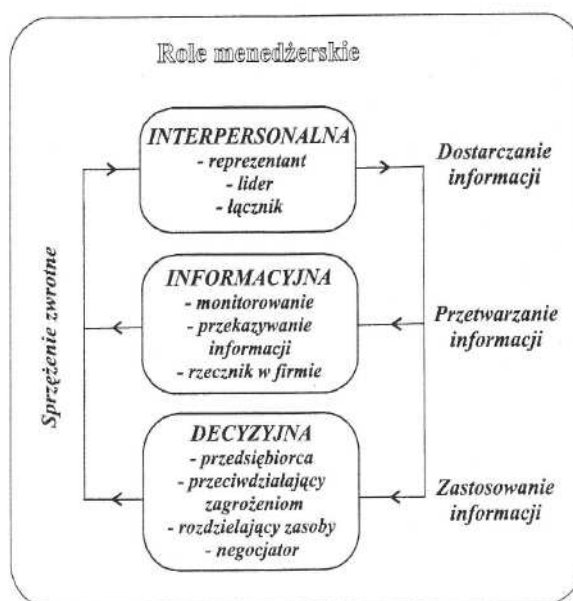
³ Z. Dworzecki, *Kierowanie ludźmi*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 44.

⁴ Tamże, s. 38.

⁵ Tamże, s. 40.

- sfera wychowawcza - związana jest z kształtowaniem warunków psychofizycznych pracy, atmosferą pracy, adaptacją społeczno-zawodową pracowników, ich rozwojem i zaspokajaniem ich potrzeb życiowych. Istotny obszar tej sfery stanowi również budowanie kultury organizacyjnej.

Przez wiele lat różni badacze⁶ podejmowali tematykę ról pełnionych przez menedżerów (kierowników) i zastanawiali się nad czynnikami warunkującymi ich skuteczność, efektywność czy operatywność. Jednym z ciekawszych modeli funkcji menedżerskich, który często jest wykorzystywany w praktyce zarządzania, jest model zaprezentowany przez H. Mintzberga⁷ w 1973 roku. Powstał on w oparciu o badania przeprowadzone na amerykańskich menedżerach, u których zidentyfikowano 10 najczęściej pełnionych ról. Pełnione przez menedżerów role podzielono na trzy zasadnicze grupy: role interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne (rys. 1).



Rys. 1. Model H. Mintzberga 10 ról menedżerskich pogrupowanych w trzy zasadnicze grupy (1973)

Źródło: R. Borowik, *Role menedżera*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, WPCz, Częstochowa 2008, s. 113

W następstwie swoich późniejszych badań (1994) H. Mintzberg dokonał zmian w swoim modelu - podtrzymał podział na trzy zasadnicze grupy, ale wśród nich wyróżnił jedynie siedem podstawowych ról, gdzie role nie są od siebie oderwane, lecz łączą się w całość i wzajemnie ze sobą integrują. Takie podejście sprawiło, że

⁶ R. Borowik, *Role menedżera*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wyd. PCz, Częstochowa 2008, s. 110-112.

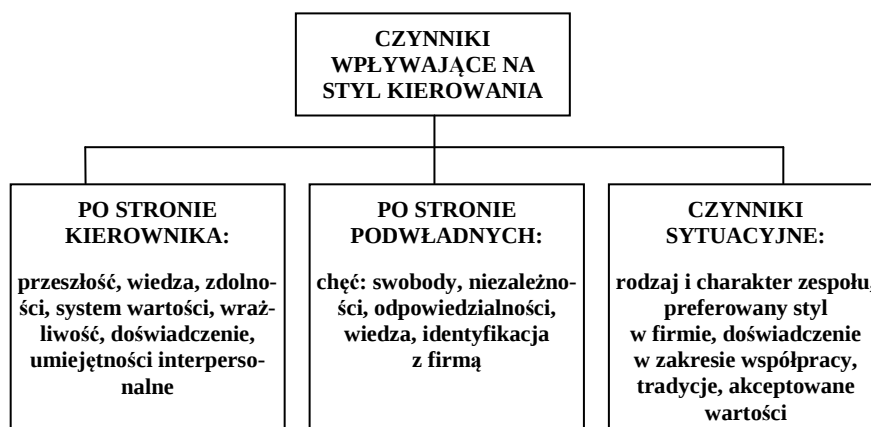
⁷ Szerzej: H. Mintzberg, *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York 1973.

zmodyfikowany model został nazwany pełnym lub mocno zaokrąglonym. Holistyczny model z 1994 roku daje spojrzenie koncepcyjne, administracyjne, interpersonalne i działaniowe⁸.

Menedżerowie (kierownicy), aby być bardziej skutecznymi i efektywnymi, poszukują odpowiedniego stylu kierowania. Taką postawę definiuje się jako swoiste dla danego kierownika tendencje, metody i techniki postępowania używane w stosunku do swoich podwładnych, a odzwierciedlające jego osobowościowe cechy lub przekonania o skutecznym zarządzaniu ludźmi. Jest to stosunkowo stabilny sposób wpływania na podległych pracowników w celu pobudzenia i skoordynowania ich działań w dążeniu do osiągnięcia priorytetów stawianych całej organizacji. Styl, jakim posługuje się dany kierownik, zwykle jest wypadkową jego cech osobowościowych i cech jego podwładnych⁹.

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się trzy podstawowe typy zachowań kierowniczych, które w sposób znaczący decydują o stylu kierowania. Ze względu na stopień swobody pozostawiony podwładnym w ich działaniach możemy mówić o zachowaniach autokratycznych, demokratycznych i liberalnych. Jeśli natomiast jako kryterium podziału przyjmiemy sprawność oraz skuteczność działań kierowniczych, to możemy wyróżnić dwa podstawowe style kierowania: zorientowanie na zadania oraz zorientowanie na pracowników.

Ze względu na fakt, że wybór stylu kierowania nie jest działaniem jednokrotnym i niezmiennym, każdy kierownik powinien być w swoim działaniu elastyczny i otwarty. Wybór stylu kierowania determinują trzy grupy czynników: znajdujących się po stronie kierownika, znajdujących się po stronie pracowników (podwładnych), a także kryjących się w samej sytuacji kierowniczej, co przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Czynniki wpływające na styl kierowania

Źródło: A. Przewoźna-Krzemińska, *Style kierowania*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wyd. PCz, Częstochowa 2008, s. 119

⁸ R. Borowik, *Role ...op. cit.*, s. 114-115.

⁹ A. Przewoźna-Krzemińska, *Style kierowania*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wyd. PCz, Częstochowa 2008, s. 117.

Style kierowania ze względu na złożoność problematyki wielokrotnie stały się przedmiotem badań różnych teoretyków organizacji i zarządzania. Wszystkie te teorie możemy podzielić na dwie duże grupy: tradycyjne, opierające się na zasadzie tzw. 3K, tzn. komenderowanie, koordynowanie i kontrolowanie, w których dominują takie czynniki, jak: polecenie władza, autorytet czy instrukcje, oraz nowoczesne, których podstawą jest reguła 3W, co oznacza: wymaganie, wspomaganie i wiązanie działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego, a podstawą ich jest: partycypacja, informowanie, tworzenie wizji, wspieranie, konsultowanie, a także delegowanie uprawnień i odpowiedzialności¹⁰.

Obecnie panuje w literaturze zgoda co do poglądu, że najlepszy kierownik to kierownik posiadający odpowiednią wiedzę z zakresu stylów kierowania, a jednocześnie taki, który wie, jaki styl wybrać w zależności od specyfiki kierowanej organizacji, jak również sytuacji, w której się znajduje. Dobry przełożony zna swoje mocne i słabe strony, cechuje go konsekwencja i uczciwość zarówno wobec swoich podwładnych, jak i samego siebie. Wydaje się, że stare chińskie porzekadło „aby prowadzić ludzi - idź za nimi”, wcale nie traci na aktualności.

Motywacja determinantą efektywności pracy

Problematyka motywacji zajmuje teoretyków i praktyków zarządzania już od bardzo dawna i nadal jest podmiotem różnego rodzaju rozważań i badań. Pojęcie motywacji bierze swą genezę od łacińskiego słowa *movere*, co oznacza ruch, pobudzanie i zachęcanie. Sam termin motywacja jest różnie definiowany, ale najczęściej motywacją określa się stan gotowości jednostki do podjęcia ustalonej czynności¹¹. Ponieważ motywacja kształtowana jest przez różne czynniki, ściśle związane z nią jest pojęcie motywowania, czyli owego kształtowania motywacji. Motywowanie do pracy to proces uświadomionego i zamierzonego oddziaływania na motywację do pracy poprzez „stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań (celów działania) oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu”¹².

Według K. Padzika¹³, motywowanie to: „działanie mające na celu podniesienie u pracowników poczucia lojalności wobec organizacji, chęci bycia jej człowiekiem, podniesienia efektywności i skuteczności pracy”. Proces motywowania ma miejsce na różnych szczeblach w organizacji i może dotyczyć różnorodnych relacji, choć najczęściej to przełożeni motywują swoich podwładnych. Motywowanie może przybierać charakter nieformalny - działania indywidualne w relacjach pracow-

¹⁰ Tamże, s. 124.

¹¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 401.

¹² H. Król, A. Ludwiciński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 333.

¹³ K. Padzik, *Leksykon HRM, Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 51.

nicznych lub zwierzchniczych oraz formalny - wyznaczony zasadami systemu motywacyjnego obowiązującego w danej organizacji.

Jak wspomniano wcześniej, motywowanie pracowników jest jedną z czterech podstawowych funkcji zarządzania. Jest też z natury rzeczy niebagatelną funkcją zarządzania zasobami ludzkimi, której celem-zadaniem jest pozyskiwanie właściwych pracowników, utrzymywanie ich w organizacji, ocenianie oraz motywowanie do osobistego rozwoju i zwiększania efektywności pracy.

Wszelkie aspekty, które wpływają w sposób pośredni lub bezpośredni na kształt i realizację przyjętej w organizacji strategii ogólnej, będą także wpływały na rozwiązania motywacyjne wykorzystywane przez menedżerów¹⁴.

Dla samego pracownika motywacja jest „natomiast czymś, co:

- skłania go do podjęcia wysiłku w dążeniu do wyznaczonego celu,
- wpływa na efektywność jego pracy i jest jednym z najważniejszych czynników jej wzrostu,
- jest wewnętrznym stanem organizmu (chęcią) skłaniającym go do działania,
- jest czynnikiem aktywności człowieka w pracy”¹⁵.

Analizując literaturę przedmiotu, możemy wskazać, że najczęstszym źródłem motywacji są odczuwane potrzeby, czyli brak czegoś, co stanowi niezbędny element poprawnego funkcjonowania konkretnej całości, oraz zadania związane z wyznaczonym do osiągnięcia celem określonym samodzielnie lub przez osobę drugą, np. przełożonego. Zmieniający się świat, a także ludzie sprawiają, że zmieniać się musi nasze podejście do motywowania¹⁶. Zmiany potrzeb i oczekiwań, tak pracowników, jak i pracodawców (menedżerów/przełożonych) istotnie wpłynęły na proces motywowania i zaangażowania się ludzi do skuteczniejszej pracy. Modele motywowania ewoluowały od tradycyjnych do kompleksowych¹⁷.

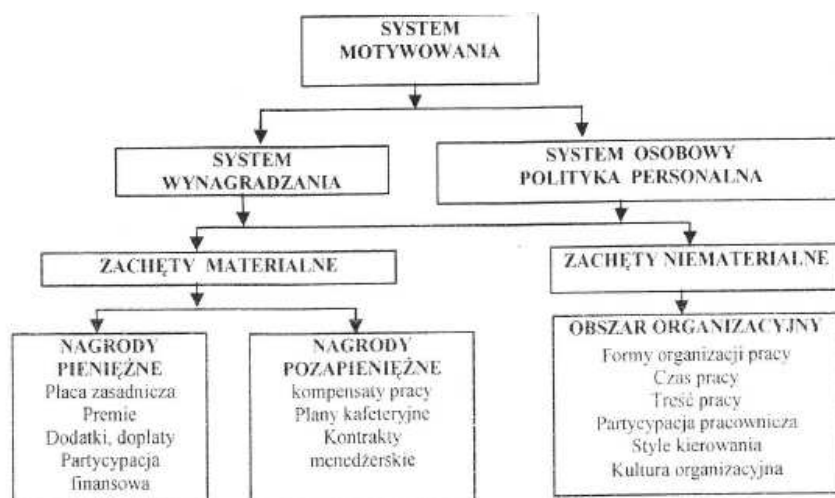
Jasno wynika z kompleksowego (integralnego) modelu motywacji (rys. 3), że motywację człowieka oraz jego zaangażowanie się w pracę są złożone, co potwierdza ważność funkcji personalnej, której realizacja wymaga szczególnych kompetencji, zwłaszcza z zakresu znajomości skomplikowanej natury człowieka. Dobry przełożony to nie tylko taki, który pozna swoich pracowników, ich potrzeby, wartości, którymi się kierują w życiu, czy ich rozumie, ale to taki, który posiada odpowiednią wiedzę o bodźcach, za pomocą których może oddziaływać na poziom organizacyjnych zachowań swoich pracowników.

¹⁴ Porównaj: A. Słocińska, *Pozaorganizacyjne determinanty strategii motywacyjnych*, [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. M. Okręglika, O. Ławińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2009, s. 211 i dalsze.

¹⁵ K. Łukasik, *Pozapłacowa motywacja jako wybrany czynnik motywujący do pracy*, [w:] *Człowiek-Praca-Organizacja, Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2010, s. 365.

¹⁶ Porównaj: A. Słocińska, *Wewnątrzorganizacyjne determinanty systemów motywacyjnych*, [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. M. Okręglika, O. Ławińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2009, s. 221-231.

¹⁷ B. Kamińska, *Znaczenie motywowania pracowników w przedsiębiorstwach wprowadzających innowacje*, [w:] *Człowiek-Praca-Organizacja, Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2010, s. 360-361.



Rys. 3. Kompleksowy system motywowania

Źródło: B. Kamińska, *Znaczenie motywowania pracowników w przedsiębiorstwach wprowadzających innowacje*, [w:] *Człowiek-Praca-Organizacja, Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2010, s. 361

Każdy kierownik wyposażony jest w instrumenty, które umożliwiają mu skłanianie podwładnych do oczekiwanych zachowań. Tymi instrumentami są bodźce, czyli wszelkie zamierzone działania kierownicze, które mogą wywołać jakiś akt zachowania się bądź jakiś proces psychiczny u podwładnego. Aby móc powiedzieć o czynniku, że jest bodźcem i oddziałuje na kierowanych, powinien on spełniać trzy warunki: musi być dostosowany do właściwości tych osób, uwzględniając rodzaj, czas trwania i natężenie¹⁸.

Podział bodźców ściśle związany jest z podziałem potrzeb i wśród najistotniejszych bodźców motywacyjnych wyróżnia się¹⁹:

- podstawowe - służą zaspokajaniu potrzeb podstawowych. Wśród nich możemy mówić o bodźcach pozytywnych i negatywnych;
- materialne (ekonomiczne) - czyli te, które pracownik otrzymuje w formie materialnej;
- niematerialne (pozaekonomiczne, moralne) - to bodźce niemające formy pieniężnej;
- bezpośrednie - które pozwalają osiągnąć satysfakcję z wykonywanej pracy;
- pośrednie - występują wtedy, gdy zamierzone cele są możliwe do zrealizowania, niezależnie od czasu;
- dodatnie - związane z konkretną nagrodą;

¹⁸ Z. Dworzecki, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 51.

¹⁹ K. Polek-Duraj, *Motywacja i kompetencje nauczyciela w aspekcie skutecznego nauczania*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wyd. PCz, Częstochowa 2010, s. 146-147.

- ujemne - mają miejsce w sytuacjach niekorzystnych dla człowieka.
- Wymienione powyżej bodźce charakteryzują się obecnością indywidualnych pobudek o charakterze ekonomicznym oraz moralnym składających się na podstawę systemu motywacyjnego.

Zasadniczo wszystkie bodźce mogą działać w dwóch kierunkach, to jest zachęcająco lub zniechęcająco do określonego zachowania lub działania. W pierwszej sytuacji motywem jest chęć otrzymania nagrody, a w drugim uniknięcia kary. Zadaniem przełożonego jest umiejętnie sterować nagrodami i karami, tak aby motywacja pracowników wzrastała. Działanie i jego ocena w postaci nagrody (kary) muszą być zbliżone ze sobą w czasie, adekwatne do włożonego wysiłku i ściśle ze sobą związane.

Jak podaje raport z badań²⁰, większość z przebadanych firm udziela swoim pracownikom nagród przed wszystkim w formie materialnej - pieniężnej. Oprócz tej formy niektóre firmy stosują nagrody w formie publicznych pochwał, dyplomów uznania, nadawania tytułu, np. pracownika roku, czy umieszczania zdjęcia pracownika w miejscu publicznym. W przypadku stosowania kar sytuacja jest podobna, większość przebadanych firm karze swoich pracowników poprzez: udzielanie nagan ustnych i pisemnych, zwolnień z pracy, a także stosując kary finansowe czy degradację. W badanych firmach przeanalizowano również kwestie motywowania dodatkami niepieniężnymi, takimi jak samochód służbowy czy telefon komórkowy. W większości firm takie dodatki są stosowane. Rzadziej wprowadza się takie dodatki, jak: opieka medyczna, dodatkowe ubezpieczenie, dostęp do obiektów sportowych i rekreacyjnych itp.

Działania motywacyjne przełożonego - badania empiryczne

Badana organizacja jest dużą firmą usługową działającą na terenie całej Polski. Działalność firmy X skoncentrowana jest na pozyskaniu największej ilości klientów oraz utrzymaniu dobrej pozycji na rynku. Wysoka jakość osiągana jest przez ciągłe doskonalenie pracowników wszystkich szczebli. Sukces firmy możliwy jest przede wszystkim dzięki zatrudnianym w niej pracownikom. Firma tworzy takie miejsca pracy i stosuje takie zasady, według których każdy pracownik może mieć osobisty wpływ na osiągnięcia organizacji i kształtowanie jej wizerunku. W praktyce zatrudnienia i awansu stosowana jest zasada równych szans. Polityka personalna opiera się na stałym rozwoju. Organizowane są kursy, szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe pracowników, seminaria, konferencje. Spośród najlepszych pracowników firma chce tworzyć kadrę rezerwową, która w pierwszej kolejności będzie przewidziana do awansu. Aby dobrze przygotować członków kadry rezerwowej do nowych wyzwań są dla nich opracowywane „Programy rozwoju zawodowego”, zawierające elementy szkoleń, samokształcenia oraz zdobywania doświadczeń na innych stanowiskach.

²⁰ H. Król (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 50 i dalsze.

W celu przeprowadzenia badań dotyczących roli przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników w firmie X przeprowadzono serie wywiadów z kierownikami szczebla średniego i niższego oraz zredagowano kwestionariusz ankiety zawierający 16 pytań (plus metryczka) skierowanych do pracowników kilku oddziałów firmy (63 respondentów). Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że w firmie istnieje formalny system motywowania. Pracownicy wiedzą o jego istnieniu i znają jego zasady funkcjonowania. Podstawowe znaczenie w firmie ma system motywacyjny płacowy, który polega na odpowiedniej regulacji płacy zasadniczej w zależności od stopnia zaangażowania, kwalifikacji, doświadczenia i umiejętności zatrudnionych pracowników.

W firmie oprócz wynagrodzeń istnieją również pozapłacowe metody motywowania pracowników. Pozapłacowy system motywowania ma zapewnić pracownikowi odpowiednie świadczenia zabezpieczające (ubezpieczenia zdrowotne). Treść Regulaminu Pracy Pracowników Firmy X zawiera następujące pozapłacowe formy motywowania do pracy:

- pożyczki z KZP oraz pożyczki mieszkaniowo-remontowej z ZFŚS;
- dofinansowanie do różnych form wypoczynku: obozy, kolonie, „zielone szkoły”, zimowiska, sanatorium, wczasy zorganizowane, wycieczki;
- imprezy sportowe i kulturalne (rajdy i kursy, pikniki w porze zimowej „kulig”), spotkania integracyjne;
- konkursy zawodowe „Profesjonalny Pracownik”;
- szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe pracowników;
- dofinansowania do studiów;
- awanse;
- nagrody pieniężne
- kary (upomnienia, nagany);
- pochwały (pisemna, publiczna);
- dyplom uznania.

Co roku organizowane są również konkursy zawodowe na Profesjonalnego Pracownika Firmy, które przynoszą laureatom nie tylko nagrody i osobistą satysfakcję, ale bardzo często są pierwszym krokiem do kariery zawodowej.

W firmie funkcjonuje system nagradzania pracowników, którzy poprzez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatyw w pracy i podnoszenie jej wydajności, a także jakości przyczyniają się w sposób szczególny do osiągniętych wyników przez firmę. Wówczas przełożony może przyznać nagrodę pieniężną. Natomiast w przypadku nieprzestrzegania przez pracowników regulaminu pracy i ustalonego zakresu czynności, przełożony stosuje karę upomnienia i karę nagany.

Motywacja jest narzędziem pomagającym menedżerom układać stosunki pracy z podwładnymi. Jeżeli przełożony wie, co kieruje postępowaniem ludzi pracujących na jego rzecz, to odpowiednio do tego potrafi przystosować należne zadania i nagrody.

Pracownicy znają misję i cele swojej organizacji, co pozwala im utożsamiać się z nią. W większości pozytywnie oceniają panującą w firmie atmosferę i wskazują, że za to odpowiada ich przełożony (24% tak i 43% raczej tak). Na pytanie o znajomość systemu wynagradzania zdecydowana większość (70%) odpowiedziała, że

jest on im znany i jasny. Oceniając zadowolenie z tego systemu, wyniki nie były już tak jednoznacznie pozytywne, gdyż tylko 10% zdecydowanie jest zadowolona, a 47% raczej zadowolona. Tylko 5% ocenia je zdecydowanie źle.

Na pytanie: Czy według Pana/Pani wysiłki pracowników przyczyniające się do sukcesu firmy są doceniane i odpowiednio nagradzane przez przełożonego? aż 40% ankietowanych stwierdziło, że raczej nie, a 20%, że zdecydowanie nie. Wynik ten jest dość niepokojący, zwłaszcza że sam system nagród i kar obowiązujący w firmie pracownicy oceniają raczej pozytywnie.

Na pytanie o czynniki najbardziej motywujące pracowników do efektywnej pracy udzielone odpowiedzi raczej nie zaskakują, gdyż wskazane zostały przede wszystkim wynagrodzenie 48%, premia (nagroda) 39%, obawa przed utratą pracy 39%, atmosfera w pracy 26%, rozwój zawodowy 20%, ciekawa praca 14%, pozycja w firmie 12% i inne.

Motywacyjna siła pieniądza wyłania się również z odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób chciałby/chciałaby Pan/Pani zostać nagrodzony/a za dodatkowe osiągnięcia w swojej pracy? Najwięcej respondentów, bo aż 36%, za dodatkowe osiągnięcia chciałoby otrzymać podwyżkę, 26% chciałoby zostać wynagrodzone premią, a 23% nagrodą uznaniową. Awansem chciałoby zostać wynagrodzone 21% ankietowanych, a szkoleniami 16%. Najmniej badanych chciałoby otrzymać listy uznaniowe - 4% oraz nagrodę jubileuszową - 2%. Nikt nie chciałby skorzystać z dodatkowej opieki medycznej.

W ostatnim pytaniu ankietowani mieli określić, które z wymienionych inicjatyw motywujących wykorzystuje ich przełożony w firmie. Odpowiedzi były następujące: 26% odpowiedziało, że ich przełożony wykorzystuje monitoring wyników, 19%, że ocenę osiągnięć indywidualnych, 15% - wynagrodzenie oparte na wynikach, 5% badanych wykorzystuje plany rozwoju umiejętności kompetencji oraz plan indywidualnych bodźców motywacyjnych. Najmniej wykorzystywaną inicjatywą przez przełożonych jest proces zarządzania jakością - 2% i plan angażowania pracowników - 1%. Przełożeni nie wykorzystują planu rozwoju kadry poprzez wzajemne szkolenia wewnątrz firmy i polityki rozwoju kadr.

Podsumowanie

Dobry menedżer (przełożony) powinien angażować pracowników w cele organizacji, jej problemy oraz wyniki. Stwarzać odpowiednie warunki, które będą mobilizować do efektywnej pracy, pobudzać drzemiące w pracownikach siły i wyzwalać energię potrzebną do działania. Zarówno literatura, jak i praktyka zarządzania wskazują na różne sposoby oraz metody kierowania i motywowania pracowników.

Literatura

1. Borowik R., *Role menedżera*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wyd. PCz, Częstochowa 2008.
2. Dworzecki Z., *Kierowanie ludźmi*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.

3. Kamińska B., *Znaczenie motywowania pracowników w przedsiębiorstwach wprowadzających innowacje*, [w:] *Człowiek-Praca-Organizacja, Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.
4. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
5. Król H. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
6. Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
7. Łukasik K., *Pozapłacowa motywacja jako wybrany czynnik motywujący do pracy*, [w:] *Człowiek-Praca-Organizacja, Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.
8. Mintzberg H., *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York 1973.
9. Padzik K., *Leksykon HRM, Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
10. Polek-Duraj K., *Motywacja i kompetencje nauczyciela w aspekcie skutecznego nauczania*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wyd. PCz, Częstochowa 2010.
11. Przewoźna-Krzemińska A., *Style kierowania*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania kapitałem ludzkim*, red. E. Gorczycka, Wyd. PCz, Częstochowa 2008.
12. Słocińska A., *Wewnątrzorganizacyjne determinanty systemów motywacyjnych*, [w:] *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, red. M. Okręglika, O. Ławińska, Wyd. PCz, Częstochowa 2009.
13. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie, PWE*, Warszawa 1997.

ROLE OF THE SUPERIOR IN SHAPING MOTIVATION OF EMPLOYEES

Abstract: In relation to the managerial function carried out in enterprises Managers are performing different organizational roles. Action which have a close relationship with motivating and conducting is particularly essential and difficult at the same time this, because it concerns on influences on other people - subordinates. In the article will be discussed role and tasks of the superior in shaping of appropriate employee attitudes which are transferring for raising the effectiveness and the efficiency of organization.

Keywords: management, styles of management, motivation, motivations systems