

ZDZISŁAW JASINSKI I ZESPÓŁ

# MOTYWOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWIE UWALNIANIE LUDZKIEJ PRODUKTYWNOŚCI



MATERIALNE, ORGANIZACYJNE  
I PSYCHOLOGICZNE MOTYWATORY



AGENCJA WYDAWNICZA

Pod redakcją: ZDZIŚŁAWA JASIŃSKIEGO

# MOTYWOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWIE

UWALNIANIE  
LUDZKIEJ  
PRODUKTYWNOŚCI

MATERIALNE, ORGANIZACYJNE  
I PSYCHOLOGICZNE MOTYWATORY

---



WYDAWNICTWO

pod redakcją Zdzisława Jasińskiego

# MOTYWOWANIE

*W*

# PRZEDSIĘBIORSTWIE

UWALNIANIE LUDZKIEJ PRODUKTYWNOŚCI

e-book

**Warszawa 2007**

**WYDAWNICTWO PLACET**

## Przedmowa

Marketingowa recepta na sukces każdego przedsiębiorstwa to dostarczenie produktów i usług o jak najlepszej użyteczności po jak najniższej cenie. Prostota tej zasady nie przekłada się jednak na równie łatwą realizację. Przeciwnie, na obydwie te cechy składa się szereg elementów zależnych od wielu czynników możliwych do uzyskania lub wystąpienia w określonych warunkach i czasie. W sumie tworzy to nieskończoną liczbę możliwych kombinacji warunków i czynników, na kształtowanie których w dużej mierze mamy wpływ. Tylko świadoma działalność człowieka jest w stanie wpłynąć na sterowanie tym zbiorem niewiadomych i nadać mu pożądany kierunek. Niezależnie od tego czy, i w jakiej skali, makro lub mikro, możemy wpływać na otaczającą nas rzeczywistość, musimy przede wszystkim odczuwać potrzebę działania. Wynika ona z konieczności zaspokojenia podstawowych potrzeb bytowych, a w dalszej kolejności może wynikać z samej naszej osobowości, ale najczęściej musi być świadomie wywoływana przez odpowiednie czynniki motywujące i to jest właśnie temat tej książki.

Co uczynić, i jak to zrobić, aby ludzie zgodnie ze sobą współpracując, chcieli, znając misję i cele przedsiębiorstwa, urzeczywistniać je tworząc określone dobra zgodnie z pierwszą zasadą marketingu. Nie ma niestety jednolitej recepty postępowania motywacyjnego i ta książka takiej recepty nie daje. Autorzy starają się natomiast przedstawić szeroką gamę sposobów motywowania oraz ich znaczenie i wpływ na wykonywaną pracę.

Polskie przedsiębiorstwa państwowe transformujące swój system gospodarczy do wymogów rynkowych oraz młode przedsiębiorstwa prywatne, aby sprostać zagranicznej konkurencji, muszą większą uwagę zwrócić na budowę właściwych zespołów pracowniczych, permanentne ich kształcenie i motywowanie. Naczelną zasadą jest godziwa zapłata za efekty pracy, a nie za samą obecność. I tu książka wskazuje różne sposoby kształtowania płac i ich motywacyjne oddziaływanie. Jednak w miarę jak rynek pracy staje się coraz bardziej wyrównany i trudny, systemy płac tracą swoje główne motywacyjne znaczenie na korzyść elementów pozapłacowych, jak właściwy dobór ludzi do zespołów i zadań, lepsza organizacja, zwiększenie partycypacji w zarządzaniu, planowanie karier, systemy ocen, szkolenia i rozwoju, itp. Wszystkie

te narzędzia jasno i zrozumiale opisane są w tej publikacji natomiast kierownictwu pozostaje ich dobór do konkretnych warunków przedsiębiorstwa.

Tak jak prosta zasada marketingowa w dzisiejszych wysoce turbulentnych czasach nie wystarcza, tak i ta praca byłaby ułomna ograniczając się do przedstawionych zagadnień. O sukcesie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych dziś decyduje zdolność do innowacji i permanentne doskonalenie jakości. Cykl życia produktu na rynku skraca się. Produkty bardzo dobre zastępowane są przez jeszcze lepsze. Postęp ten nie zależy już od jednostki, ale jest udziałem całych załóg. Zgodnie z japońskimi zasadami kształtowania jakości każdy na każdym stanowisku tę totalną jakość wypracowuje. Motywowanie do pracy twórczej i zachowań projakościowych, a także do przełamywania barier w stosowaniu technik informatycznych i *high-tech* nie mogło więc umknąć uwadze autorów tej książki.

Jeśli dodamy, że zespół autorski współpracuje z wieloma przedsiębiorstwami współtworząc ich systemy organizacji i motywowania, a tu przedstawia swoje praktyczne doświadczenia będziemy mieli gwarancję rzetelności i przydatności tej publikacji. Sądzę, że z powodzeniem wiedzę i wskazówki w niej zawarte mogą służyć studentom i praktyce życia gospodarczego.

czego życzy jej czytelnikom

prof. Kazimierz Perechuda

## Spis treści

Przedmowa prof. Kazimierza Perechudy	5
WSTĘP	11
<b>CZĘŚĆ I ŚRODKI I NARZĘDZIA STOSOWANE W PROCESIE MOTYWACYJNYM</b>	
<b>ROZDZIAŁ 1. PROCES MOTYWACYJNY I JEGO PRZEBIEG</b>	<b>17</b>
1. Istota, miejsce i znaczenie motywowania w działalności kierowniczej	17
2. Proces motywacyjny i jego struktura	20
Literatura:	24
<b>ROZDZIAŁ 2. PŁACE JAKO INSTRUMENT ODDZIAŁYWANIA MOTYWACYJNEGO</b>	<b>25</b>
1. Systemy motywowania płacowego	25
2. Formy płac	27
3. Wewnętrzna struktura płac	33
4. Zasady kształtowania składników wynagrodzenia	36
4.1. Kształtowanie płacy zasadniczej	36
4.2. Premia jako instrument motywowania	45
4.2.1. Systemy premiowania i ich charakterystyka	46
4.2.2. Warunki skutecznego premiowania	51
4.3. Zasady kształtowania pozostałych składników wynagrodzenia	52
Literatura:	55
<b>ROZDZIAŁ 3. MOTYWACYJNE ASPEKTY ORGANIZACJI PRACY</b>	<b>57</b>
1. Organizacja pracy jako źródło motywacji	57
2. Motywacyjne formy organizacji pracy	59
2.1. Rotacja pracy	59
2.2. Rozszerzanie pracy	61
2.3. Wzbogacenie pracy	63
2.4. Grupowe formy organizacji pracy	63
Literatura:	66
<b>ROZDZIAŁ 4. MOTYWACYJNA ROLA UPRAWNIEN PRACOWNICZYCH</b>	<b>67</b>
1. Pojęcie i rola partycypacji pracowniczej w zarządzaniu	67
2. Formy partycypacji pracowniczej	72
3. Motywacyjny model partycypacji decyzyjnej	79
4. Partycypacja w praktyce różnych firm	83
Literatura:	87

## **ROZDZIAŁ 5. MOTYWOWANIE ELEMENTAMI PROCESU KADROWEGO 89**

1. Dobór pracowników	89
2. Planowanie karier	97
2.1. Pojęcie i znaczenie planowania karier	97
2.2. Motywowanie na poszczególnych etapach kariery pracownika	99
2.3. Planowanie karier a problem dostosowania i niedostosowania pracowników	103
2.4. Sposoby oddziaływania na kariery pracownicze	105
3. System ocen pracowniczych	110
3.1. Motywacyjne cele ocen pracowniczych	110
3.2. Procedura opracowania systemu ocen	112
4. Szkolenie i rozwój personelu	120
5. Systemy awansowania	133
6. Rozwiązanie stosunku pracy	139
Załącznik nr 1 Kwestionariusz osobowy (ankieta personalna)	145
Załącznik nr 2 Karta opisu stanowiska	147
Załącznik nr 3 Karta uzgodnień dotycząca zatrudnienia	148
Załącznik nr 4 Arkusz oceny kierowników zakładów	149
Załącznik nr 5 Fragment instrukcji dla identyfikacji kryteriów oceny pracowników.	154
Literatura:	158

## **ROZDZIAŁ 6. UWARUNKOWANIA PRZEBIEGU PROCESÓW MOTYWACYJNYCH 161**

1. Uwarunkowania zewnętrzne	161
1.1. System społeczno-gospodarczy	161
1.2. Uwarunkowania socjo-kulturowe	168
1.3. System prawny	173
2. Uwarunkowania wewnętrzne	177
2.1. Wielkość i pozycja ekonomiczna przedsiębiorstwa na rynku	177
2.2. Cechy zasobów kadrowych	180
2.3. Specyfika i warunki procesu pracy	185
Literatura:	188

## **CZĘŚĆ II MOTYWOWANIE W WYBRANYCH OBSZARACH PRZEDSIĘBIORSTWA**

## **ROZDZIAŁ 7. MOTYWOWANIE DO PRACY TWÓRCZEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE 193**

1. Znaczenie pracy twórczej w gospodarce	193
2. Natura procesu i produktu twórczego	195
3. Ogólne zasady tworzenia klimatu dla działalności twórczej	198
4. Zasady automotywacji do pracy twórczej	200

5. Cechy grup twórczych przydatne dla zarządzania	202
6. Motywatory twórczości w biznesie	204
Uwagi końcowe	209
Literatura:	210
<b>ROZDZIAŁ 8. MOTYWOWANIE DO ZACHOWAŃ PROJAKOŚCIOWYCH</b>	<b>211</b>
1. Motywacja dla jakości	214
2. Motywowanie a wprowadzanie i podtrzymywanie systemu zarządzania jakością w praktyce gospodarczej	217
przykład 1 Oracle Deutschland	218
przykład 2 Rockwell Body and Chassis Systems	219
przykład 3 Zakła Elektrod Węglowych S.A.	220
przykład 4 Krakowska Fabryka Kabli	221
Literatura:	222
<b>ROZDZIAŁ 9. MOTYWOWANIE W PROCESIE IMPLEMENTACJI SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH</b>	<b>223</b>
1. Psychosocjologiczne uwarunkowania procesu implementacji systemów informatycznych	225
2. Tradycyjne podejście do procesu implementacji systemu informatycznego	227
3. Współczesne podejście do procesu implementacji systemów informatycznych	229
3.1. Planowanie zmian	230
3.2. Edukacja w procesie zmian	232
3.3. Motywacyjna rola projektu organizacyjno-personalego	234
Literatura:	237

Przebieg procesu kierowania, jego skuteczność i ostateczne wyniki zależą w dużej mierze od kierownika, od tego co sobą reprezentuje, jakie posiada kwalifikacje, umiejętności, jak się zachowuje, jakie przyjmuje postawy w różnych sytuacjach.

Kierownik będąc głównym ośrodkiem decyzyjnym w systemie pracy wyznacza swoim działaniem wyniki systemu w znacznie większym stopniu niż każdy inny pracownik. On decyduje, jakie i kiedy podjąć działania, kto i w jaki sposób ma je wykonać, jak przeciwdziałać trudnościom. Do niego należy rozwiązywanie bieżących problemów. Dobra praca kierownika to duża szansa na prawidłowe funkcjonowanie systemu pracy. Z kolei jego błędy i niedołność mogą zniszczyć wysiłek wszystkich podległych mu pracowników.

Aby system pracy osiągnął zamierzone cele kierownik musi przydzielać zadania podległym mu pracownikom odpowiednio do ich kwalifikacji i umiejętności, musi zorganizować im odpowiednie stanowiska pracy. To jednak nie wystarczy. Swoim działaniem powinien także wyzwolić wolę i chęć działania pracowników, powinien kształtować – pożądane przez niego – ich zachowania i postawy. Sukces na tym polu zależy od tego jak realizuje (w jakim stylu) proces motywacyjny, czy zna jego mechanizm, jakie zna, jakie posiada i jakich używa środków i narzędzi motywacyjnych, czy uwzględnia w tych działaniach uwarunkowania sytuacyjne.

Badania i analizy działalności kierowników w różnych systemach pracy wykazały wiele zastrzeżeń. Dużo w tej działalności dowolności, błędnych decyzji wynikających z niewiedzy jak i z faktu, że jedynym ich wyznacznikiem jest własne doświadczenie (nie zawsze dobre), nabyte przez lata w środowisku pracy.

Rezultaty badań oraz przyjęte założenie, że motywowanie to ważny i szczególnie trudny element w działaniach każdego kierownika pozwoliły sformułować cel pracy. Celem pracy jest wyposażenie kadry kierowniczej w podstawowe wiadomości o narzędziach i instrumentach motywacyjnego oddziaływania, wskazanie i przekonanie, że oprócz powszechnie uznawanych motywatorów płacowych ważną rolę mogą odgrywać również inne mo-

tywatory. Praca ma systematyzować wiedzę praktyczną, być źródłem głębszego poznania problemu i inspiracją do doskonalenia działalności kierowniczej.

Praca składa się z dwóch części. Część I wyjaśnia istotę motywowania, jego cel i zadania. Prezentuje przebieg i strukturę procesu motywacyjnego. Określa zasady kształtowania składników wynagradzania w przedsiębiorstwie (płacy zasadniczej, premii oraz pozostałych składników). Wyjaśnia motywacyjne aspekty stosowanych rozwiązań płacowych oraz formułuje warunki ich skuteczności. Przedstawia organizację pracy jako źródło motywacji pracowniczej. Omawia różne motywacyjne formy organizacji pracy i ich siłę motywacyjną, wskazuje sytuacje w których dają one najlepsze rezultaty. Podkreśla motywacyjne znaczenie udziału pracowników w procesach decyzyjnych zwracając uwagę na rozmaite formy partycypacji pracowniczej w zarządzaniu jako cenne i skuteczne narzędzie oddziaływania, zwłaszcza w długim okresie (np. przyznanie kompetencji stanowiących udział w radach nadzorczych, kołach jakości, partycypacji finansowej, itp.). Zwraca także uwagę na motywacyjne znaczenie decyzji podejmowanych w procesach kadrowych (doborze pracowników na stanowiska pracy, planowaniu ich kariery i awansów, budowaniu systemu ocen pracowniczych, działalności szkoleniowej, a nawet w rozwiązywaniu stosunku pracy). W tej części pracy omawia się także uwarunkowania przebiegu procesów motywacyjnych, zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne. Wskazuje się tu na elementy, które mogą ułatwiać lub utrudniać motywowanie do pracy.

Część II prezentuje problem motywacji w konkretnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Wybrano te obszary, które mają istotne znaczenie dla firm funkcjonujących wśród konkurencyjnych podmiotów gospodarczych, które mogą dać im przewagę na rynku. I tak rozdział VII dotyczy obszaru pracy twórczej. Podkreśla jej rolę i znaczenie dla przedsiębiorstwa. Wskazuje w jaki sposób kierownicy mogą stymulować odkrywcze i innowacyjne zachowania swoich pracowników, jak tworzyć klimat sprzyjający kreowaniu nowych rozwiązań i twórczemu myśleniu. Rozdział VIII z kolei przedstawia, jak można motywować pracowników firmy do zachowań pro jakościowych. Przedstawione są tu przykłady rozwiązań motywacyjnych zastosowanych w praktyce gospodarczej przez różne firmy. Ostatni rozdział pracy poświęcony jest motywowaniu w procesach implementacji systemów informatycznych.

Wiele przedsiębiorstw by sprostać wyzwaniom współczesnej gospodarki i pokonać trudności w procesach zarządzania wprowadza technologie informatyczne. Z uwagi na „rewolucyjny” charakter tych zmian często powstają opory wśród użytkowników niwelujące możliwości techniczne sprzętu i oprogramowania. Jak pokonać te opory, jak motywować szerokie grupy pracowników do zachowań sprzyjających przyjmowaniu rozwiązań opartych na technologiach informatycznych, to właśnie treść tego rozdziału. Omówione tu problemy przedstawione zostały na przykładzie implementacji systemów zarządzania klasy MRP II (*Manufacturing Resource Planning*).

Książka jest rezultatem wieloletnich własnych prac autorów w dziedzinie zarządzania pracą wykonywanych w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, a także rezultatem ich doświadczeń zebranych w trakcie realizacji prac badawczych i wdrożeniowych prowadzonych we współpracy z organizacjami gospodarczymi.

Rozważania na temat motywowania zawarte w tej książce adresowane są do osób zgłębiających ten problem. Mogą być wykorzystane przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstw (kierującą zespołami pracowniczymi), jak również przez tych, którzy przygotowują się do objęcia stanowisk kierowniczych.

Książka może być również wykorzystana jako pomoc dydaktyczna dla studentów kierunków organizacji i zarządzania.