Pod redakcją: ZDZISŁAWA JASIŃSKIEGO

ZARZĄDZANIE PRACĄ

ORGANIZOWANIE
PLANOWANIE
MOTYWOWANIE
KONTROLA

PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SYSTEM PRACY
ROLA KIEROWNIKÓW W OSIĄGANIU SUKCESU

Placet
WYDAWNICTWO

Wydawnictwo PLACET zaprasza Państwa do zapoznania się
z naszą ofertą.

Placet
WYDAWNICTWO
Książki dla biznesu

PLACET – słowo niegdyś używane w naszym języku a zapożyczone z łaciny oznaczało: przyzwolenie, zgodę, a też ,,podobać się". To właśnie przyjęliśmy za filozofię działania: w zgodzie, dla wygody i zadowolenia, przy pełnym zaufaniu – autorów, czytelników i rynku.

Od początku zajmujemy się też ściśle określoną tematyką, a mianowicie wydajemy tylko dzieła z dziedziny szeroko pojętego zarządzania przedsiębiorstwami, finansów i ekonomii. Zdajemy sobie sprawę, że jest to literatura trudna – więc dokładamy starań redakcyjnych aby była zrozumiała dla każdego wykształconego czytelnika. Nie wydajemy książek z cyklu „Jak wzbogacić się w jeden dzień", ale prace prezentujące rzetelną i nowoczesną wiedzę, które mogą być zarówno podręcznikami dla studiującej młodzieży, jak i podręcznikami-poradnikami służącymi dokształcaniu (samokształceniu) kadr kierowniczych przedsiębiorstw dostosowujących swoje struktury i metody zarządzania do stale przekształcającej się gospodarki rynkowej.

Od początku istnienia komercyjnej sieci Internet w Polsce mamy swoją witrynę www.placet.pl. Tam można śledzić nowości i zamierzenia wydawnicze, a także skorzystać z „Bazy wiedzy".

Zapraszamy do lektury

pod redakcją Zdzisława Jasińskiego

ZARZĄDZANIE PRACĄ

ORGANIZOWANIE,

PLANOWANIE,

MOTYWOWANIE,

KONTROLA

Autorzy:
Barcewicz Mirosław rozdz. 4, rozdz. 6
Budka Jan pkt. 8.4.1, 8.4.2, pkt. 12.4, 12.5
Czyrek Eugeniusz pkt. 13.4
Hasińska Zofia pkt. 8.3
Janiak Iwona rozdz. 11
Jasiński Zdzisław wstęp, rozdz. 1, 2, 3, 5, 10
Kopertyńska Wanda rozdz. 9, pkt. 12.1, 12.2, 12.3
Krzewska Barbara pkt. 8.4.3
Smolbik-Jęczmień Alicja pkt. 8.1, pkt. 8.2, pkt. 13.1, pkt. 13.2, pkt. 13.3
Tracz Ewa rozdz. 7

Recenzent:
Prof. dr hab. Rafał Krupski

Redakcja:
Leszek Mirek

© Copyright by:
Zdzisław Jasiński 1999

Wydanie ebook

Wydawca:
Wydawnictwo „Placet”
01-517 Warszawa ul. Mickiewicza 18A/1
tel. 839-36-26
www.placet.com.pl
redakcja@placet.com.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane bez zgody właściciela copyright.

ISBN 978-83-7488-027-5

Skład i łamanie: Placet
Wersja: e-book

SPIS TREŚCI

WSTĘP 9

PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO SYSTEM PRACY 11
1.1.Pojęcie, struktura i cechy przedsiębiorstwa 11
1.2. Cele i zadania 14
1.3. Przepływy informacji 15
1.4. Otoczenie 22

ZADANIA, FUNKCJE I WYMAGANIA KWALIFIKACYJNE LUDZI W SYSTEMIE PRACY 24

FORMY ORGANIZACJI PRACY 30
3.1. Pojęcie formy organizacji pracy 30
3.3. Cechy i odmiany pracy indywidualnej 30
3.3. Istota zespołowego działania 33
3.4. Formy zespołowego działania 34
3.5. Mocne i słabe strony pracy zespołowej 42

ORGANIZACJA PRACY INDYWIDUALNEJ 46
4.1. Organizacja stanowiska pracy 46
4.1.1. Stanowisko pracy: podstawowe pojęcia, klasyfikacja 48
4.1.2. Zasady organizacji indywidualnego stanowiska pracy 52
4.1.2.1. Pozycja przy pracy 54
4.1.2.2. Przestrzenna organizacja stanowiska pracy 55
4.1.2.3. Rozmieszczenie elementów rzeczowych na stanowisku pracy 60
4.2. Materialne stanowisko pracy 62
4.2.1. Powietrze, zanieczyszczenia powietrza 63
4.2.2. Temperatura, wilgotność, ruch powietrza 64
4.2.3. Oświetlenie, barwy 65
4.2.4. Hałas na stanowisku pracy 66
4.2.5. Drgania i wstrząsy 67
4.2.6. Promieniowanie elektromagnetyczne 67
4.3. Kształtowanie treści pracy 68
4.3.1. Treść pracy jako efekt podziału pracy 68
4.3.2. Współczesne koncepcje podziału pracy 70
ZASADY ORGANIZACJI PRACY ZESPOŁOWEJ 74
5.1. Zasada minimalnej liczby członków w zespole 75

5.2. Zasada rezerwy kwalifikacyjnej 78
5.3. Zasada perspektywy działania 82
5.4. Zasada elastycznej bazy technicznej 84

NORMOWANIE PROCESÓW PRACY NDYWUDUALNEJ 88
6.1. Pojęcie i klasyfikacyjne zagadnienia norm pracy 88
6.2. Charakterystyka funkcji norm pracy 95
6.2.1. Podstawowe funkcje norm pracy 95
6.2.2. Zmiany w technice wytwarzania a funkcje norm pracy 97
6.2.3. Dziedziny wykorzystania norm pracy 98
6.3. Obliczanie norm pracy 101
6.3.1. Zasady i metody normowania pracy 101
6.3.2. Proces ustalania norm czasu pracy i jego struktura 104
6.4. Mierzenie czasu pracy 109
6.4.1. Chronometraż 109
6.4.2. Fotografia dnia roboczego 114
6.4.3. Obserwacje migawkowe 116
6.4.4. Analiza ruchów elementarnych 119
6.5. Mierzenie pracy na stanowiskach nierobotniczych 120
6.6. Wskaźniki oceny stosowania norm pracy 122

WARTOŚCIOWANIE PRACY IDYWUDUALNEJ 126
7.1. Pojęcie, przedmiot i zakres wartościowania pracy 126
7.2. Funkcje wartościowania pracy 130
7.3. Metody wartościowania pracy 136
7.3.1. Rodzaje metod wartościowania pracy 136
7.3.2. Wybór metody i jej weryfikacja 139
7.3.3. Zasady doboru kryteriów wartościowania pracy.Kwantyfikacja kryteriów 141
7.4. Etapy procesu wartościowania pracy 144

ORGANIZACJA PRZEBIEGU PROCESU KADROWEGO 150
8.1. Dobór pracowników na stanowiska pracy 150
8.1.1. Ustalenie zapotrzebowania na pracowników 151
8.1.2. Rekrutacja pracowników 152
8.1.3. Selekcja pracowników 156
8.1.4. Wprowadzenie pracownika do pracy 160
8.2. Planowanie karier pracowniczych 161
8.2.1. Istota planowania karier 161
8.2.2. Etapy kariery 165

8.2.3. Sposoby oddziaływania na kariery pracownicze 170
8.3. Szkolenie pracowników 175
8.3.1. Wprowadzenie 175
8.3.2. Polityka szkolenia 177
8.3.3. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych 178
8.3.4. Metody i techniki szkolenia 180
8.3.5. Ocena efektywności działalności szkoleniowej 186
8.4. System ocen pracowniczych 187
8.4.1. Cele ocen pracowniczych 187
8.4.2. Procedura opracowania systemu ocen 190
8.4.3. Uwarunkowania jakości ocen 208

CZAS PRACY I JEGO ORGANIZACJA 212
9.1. Czas pracy jako kategoria prawna 212
9.2. Tradycyjny i elastyczny model czasu pracy 214
9.3. Elastyczne formy organizacji czasu pracy 217
9.4. Innowacje w pracy biurowej 222

PLANOWANIE PRZEBIEGU PROCESU 225
10.1. Cel i zakres planowania pracy 225
10.2. Podział zadań 226
10.3. Kolejność realizacji zadań 229
10.4. Harmonogram pracy 231

KONTROLA PRZEBIEGU PROCESU 236
11.1. Pojęcie i znaczenie kontroli przebiegu pracy 237
11.2. Projektowanie systemu kontroli 245
11.3. Czynniki utrudniające kontrolę przebiegu pracy 253

WYNAGRODZENIE ZA PRACĘ 256
12.1. Płaca i jej funkcje 256
12.2. System płac 259
12.2.1. Składniki wynagrodzenia 260
12.2.2. Zasady kształtowania składników wynagrodzenia 261
12.2.3. Taryfikatory i tabele płac 264
12.3. Polityka płacowa 266
12.3.1. Kształtowanie środków na wynagrodzenia 266
12.3.2. Podział środków na wynagrodzenia 268
12.4. Formy płac 274

12.5. Premia jako instrument motywowania 282
12.5.1. Systemy premiowania i ich charakterystyka 282
12.5.2. Warunki skutecznego premiowania 288

BADANIA I OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACY 289
13.1. Pojęcie efektywności pracy i czynniki determinujące jej poziom 289
13.2. Zasady oceny efektywności pracy 297
13.3. Kryteria i mierniki oceny efektywności pracy w przedsiębiorstwie 303
13.3.1. Ocena efektywności pracy przedsiębiorstwa jako całości 304
13.3.2. Ocena efektywności pracy podmiotów wewnętrznych 306
13.3.3. Koszty pracy jako podstawowy miernik nakładów pracy 307
13.4. Sporządzanie oceny efektywności pracy w przedsiębiorstwie 312

Spis rysunków i tabel 322

WSTĘP

Praca jest pojęciem nierozerwalnie związanym z działalnością człowieka. Towarzyszy mu od zarania działalności wytwórczej i we wszystkich obszarach jego aktywności, jest źródłem zaspokajania jego potrzeb. Wiąże się jednak z wysiłkiem fizycznym i z zaangażowaniem umysłowym. Wymaga także środków rzeczowych.

Człowiek zawsze dążył do minimalizacji nakładów na pracę. Stąd najpierw tworzył sobie odpowiednie do niej warunki, zabiegał o poprawę technicznej strony pracy. Później w miarę rozwoju mechanizacji i automatyzacji wraz z postępującym podziałem pracy i czynienia jej procesem bardziej złożonym pojawiła się potrzeba organizowania, planowania, motywowania i kontroli pracy, czyli zarządzania nią. Odkryto, że decyzje podjęte w tych obszarach wyznaczają wyniki pracy w co najmniej takim samym stopniu jak technika i technologia wytwarzania.

Zarządzanie pracą jest to działalność kierownicza odniesiona do procesów pracy. Ma ona z jednej strony stworzyć warunki do realizacji zadań (zachowań) na oczekiwanym poziomie i w określonym czasie (cele wytwórcze), stworzyć właściwe proporcje w procesie pracy, dobrać, rozmieścić i zespolić w nim ludzi, tak zaplanować ich działania, aby realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach środków rzeczowych i pracy żywej (cele ekonomiczne), z drugiej strony zaspokoić oczekiwania pracowników (cele społeczne).

Tym zagadnieniom poświęcone jest niniejsze opracowanie. Prezentuje ono przedsiębiorstwo jako system pracy, jako środowisko dla samego procesu pracy. Określa zadania i funkcje ludzi w systemie pracy, stawiane im wymagania. Podkreśla szczególną rolę kierowników w osiąganiu sukcesów w pracy. Wskazuje na formy i odmiany organizacji pracy, omawia ich cechy charakterystyczne. Formułuje podstawowe zasady organizacji pracy indywidualnej i zespołowej oraz wyjaśnia ich sens i znaczenie dla efektywności pracy. Prezentuje zagadnienia normowania i wartościowania pracy traktując

je jako podstawę trafnych rozwiązań z obszaru organizacji i zarządzania pracą. Opisuje znaczenie, formy i sposób realizacji procesu kadrowego w systemie pracy. Omawia problemy organizacji czasu pracy, planowania i kontroli jej przebiegu. Przedstawia system wynagradzania za pracę, jego elementy strukturalne, politykę płac, zasady kształtowania składników wynagradzania, prezentuje ich aspekty motywacyjne. Wyjaśnia pojęcie oraz określa zasady, kryteria i mierniki oceny efektywności pracy.

Książka powstała w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Jest ona rezultatem studiów literatury oraz prac badawczych Autorów. Wykorzystano w niej bogate doświadczenia ze współpracy z praktyką gospodarczą.

Rozważania zawarte w książce są zaadresowane do osób zajmujących kierownicze stanowiska, zarządzających pracą (kierujących zespołami ludzkimi). Może też być wykorzystana jako pomoc dydaktyczna dla studentów kierunków organizacji i zarządzania.