

SPIS TREŚCI

<u>WPROWADZENIE</u>	2
<u>ISTOTA MOTYWACJI</u>	3
<u>PODSTAWOWE INFORMACJE O FIRMIE</u>	6
<u>CHARAKTERYSTYKA POLITYKI KADROWEJ W ASTRAZENECA</u> ..	8
<u>PROPOZYCJA LEPSZEGO WYKORZYSTANIA MOTYWACJI PRACOWNIKÓW W DZIAŁALNOŚCI FIRMY</u>	14
<u>WYKORZYSTANA LITERATURA</u>	16
<u>SPIS TABEL</u>	17

WPROWADZENIE

Niniejsza praca stanowi wybrane zagadnienie z dziedziny zarządzanie zasobami ludzkimi i dotyczyć będzie problemu motywacji.

Praca została wykonana na podstawie zdobytej wiedzy w LSzB w Lublinie, danych firmy farmaceutycznej AstraZeneca oraz własnych doświadczeń zawodowych.

W pracy składa się z trzech części. W pierwszej części omówiono istotę motywacji jej rolę w działalności firmy. W dalszej części pracy przedstawiono analizowaną firmę to jest AstraZeneca, zaś w ostatniej części przedstawiono aktualną sytuację kadrową oraz podjęto próbę oceny tego stanu. Na podstawie tak przedstawionych danych sformułowano wnioski oraz własne uwagi i wskazówki.

ISTOTA MOTYWACJI

Motywacja jest pojęciem nie w pełni jasno sprecyzowanym i niezbyt łatwym do zdefiniowania, lecz szeroko używanym zarówno w języku potocznym jak i naukowym. Jest terminem niejednoznacznym. Motywację można rozumieć jako pewien stan psychiczny, gdzie utożsamia się ją ze stanem wewnętrznego napięcia, które wywołuje zachowania zmierzające do jego redukcji. W innym znaczeniu pojęcie to rozumiemy jako cechę osobowości, gdzie myślimy o niej jako o pewnej względnie stałej właściwości, która nadaje jednostkowym zachowaniom cechę względnie stałego ukierunkowania i wyrazistości¹. Motywacja była jednym z najwcześniejszych pojęć, z którymi zmagali się teoretycy i praktycy zarządzania. Najczęściej rozumie się przez nią stan wewnętrzny człowieka wywołany wieloma czynnikami oddziałującymi na niego. Czynniki te mogą mieć charakter świadomy bądź nieświadomy oraz zewnętrzny bądź wewnętrzny². Inną definicję zaproponował A. Koźmiński. Motywacja jest to „stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania”. W tym rozumieniu jedni ludzie mogą w pracy dawać z siebie maksimum wysiłku, inni pracować tak, by tylko uniknąć reprimendy. Celem menedżera jest maksymalizowanie częstości występowania postaw pierwszego typu i minimalizowanie postaw drugiego typu.

Profesor T. Kotarbiński mówiąc o motywowaniu do pracy zauważa, że: „chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi; by tego co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi; by w robieniu tego co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej”³.

Motywowanie jest to proces kierowniczy polegający na wpływaniu (pobudzaniu, stymulowaniu) na zachowania ludzi za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) skłaniające do działania⁴.

¹ T. Wach: Motywowanie i ocenianie pracowników, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej, Warszawa 1997, s. 7.

² A. Kozdrój: Motywowanie – mobilizująco – integrująca dziedzina zarządzania; w: Podstawy zarządzania organizacjami, pod red. B. Glińskiego i B. R. Kuca, PWE, Warszawa 1990, s. 119.

³ H. Bienioka Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. cz. 2. Metody zarządzania, pod red., Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 1999, s. 220.

⁴ Ibid s.197.

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

Podstawową różnicą jaka istnieje między motywacją a motywowaniem, jest to, że motywowanie polega na wpływaniu na ludzi, aby postąpili zgodnie z naszym zamiarem, natomiast motywacja jest każdym wpływem ukierunkowanym na zachowania człowieka⁵.

Przy rozpatrywaniu teorii motywacji i działań motywacyjnych kierowników wskazuje się na cztery podstawowe założenia⁶:

1. Powszechnie uznać że motywacja to coś pozytywnego. Nikt nigdy nie dostanie nagrody za brak motywacji.
2. Motywacja jest jednym z kilku czynników składających się na efektywność danej osoby. Inne ważne czynniki to: uzdolnienia czy odpowiednie zasoby i warunki, w których się działa.
3. Gdy występuje niedobór motywacji, z czasem zanika i trzeba ją okresowo uzupełniać.
4. Motywacja jest narzędziem, za pomocą którego menedżerowie mogą układać stosunki pracy w firmie.

Z pojęciami motywacji i motywowania ściśle wiąże się termin motywu. Motywy to „czynniki pobudzające organizm do działania lub podtrzymujące to działanie i nadające mu kierunek, jeżeli już raz zostało wzbudzone”⁷. Motywy - to pełne, świadomie formułowane racje postępowania, w których jest jasno określony jego cel oraz program, który ma do tego celu doprowadzić. Wiedza o motywie pozwala nam ponadto na przewidywanie decyzji osoby i kierunku jej postępowania. Samo istnienie motywu wskazuje na to, że zachowanie będzie uporządkowane i jeżeli jesteśmy przekonani, że dany motyw był dokładnie tej osoby, wynikał z jej wnętrza to możemy sądzić, iż będzie w pełni odpowiadać za jego realizację⁸. O ile przy tym motyw odnosi się do jednorazowego aktu zachowania, o tyle motywacja użytkowana jest do opisu względnie szerokiej i stałej dyspozycji do zachowań. Aby poznać motywy działania innych ludzi, należy przede wszystkim nauczyć się rozpoznawania motywów

⁵ H. Bienioka Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. cz. 1. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby, pod red. Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 1999, s. 235.

⁶ Ibid. s. 227.

⁷ Encyklopedia organizacji i zarządzania PWE, Warszawa 1981, s. 284.

⁸ K. Obuchowski: Przez galaktykę potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich, Książki Naukowe Zysk i S-ka, Poznań 1995, s. 33.

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

własnego postępowania. Ponieważ zachowania ludzi są bardzo skomplikowane, a różnice pomiędzy nimi ogromne, menedżer musi być wyczulony na wewnętrzne potrzeby i osobiste cele powodujące ich zachowania. Nie zawsze łatwo jest rozróżnić ich motywację⁹.

Motywowanie jest jedną z funkcji zarządzania i to właśnie ona wiąże kierowników z podwładnymi. Przewodzenie jest podstawową częścią roli kierownika, a skuteczność kierownika zależy w znacznym stopniu od jego umiejętności przywódczych i motywowania podwładnych.

⁹ L. R. Bittel: Krótki kurs zarządzania, PWE, Mc Graw-Hill, Warszawa – Londyn 1998, s. 179.

PODSTAWOWE INFORMACJE O FIRMIE

W Polsce firma **ASTRA** obecna była od początku **lat 70-tych**. Pierwszymi lekami zarejestrowanymi w Polsce (1978 r.) były leki stosowane w znieczuleniach miejscowych oraz z grupy leków psychotropowych. Rok później pojawiają się preparaty stosowane w miejscowych znieczuleniach.

W 1980 r. zarejestrowano pierwszy preparat kardiologiczny Kinidin Durules[®] (chinidini sulfas) - lek antyarytmiczny, a dwa lata później Betaloc[®] (metoprololi tartras), stosowany w terapii choroby niedokrwiennej serca i nadciśnieniu tętniczym. W 1991 roku pojawia się w Polsce przełomowy lek w terapii choroby wrzodowej i choroby refluksowej przełyku.

Leki pulmonologiczne to kolejna ważna grupa preparatów firmy Astra. Jako pierwszy wprowadzony zostaje preparat stosowany w terapii astmy oskrzelowej, zarejestrowany w Polsce w 1987 r. W tym samym roku otrzymuje świadectwo rejestracji Rhinocort[®] (budesonidum) - wykorzystywany w leczeniu alergicznych i niealergicznych nieżytów nosa. W 1999 r. wzbogaca portfolio firmy preparat Oxis[®] (formoterolum fumaratum dihydratum), stosowany w terapii astmy oskrzelowej.

W Polsce **przedstawicielstwo firmy Astra** (Astra Export & Trading Warsaw Branch Office) powstało w styczniu 1992 r. Początkowo zatrudniało 6 przedstawicieli medycznych. Dwa lata później było ich już ponad 20-stu.

Zeneca

Oficjalne przedstawicielstwo Imperial Chemical Industries Ltd (ICI), rozpoczęło bezpośrednią promocję i sprzedaż środków farmaceutycznych w Polsce na początku lat 90-tych. W 1993 r. z koncernu ICI Ltd wydzielone zostały trzy działy (Dział Środków Ochrony Roślin, Dział Produktów Specjalistycznych i Dział Farmaceutyczny) tworząc firmę ZENECA Ltd. W naszym kraju nową firmę reprezentowała Zeneca Polska Sp. z o.o.

Od połowy lat 90-tych notuje się dynamiczny rozwój Zeneca Polska Sp. z o.o. Pojawiają się nowe preparaty: dożylny anestetyk Diprivan[®] (propofolum), antybiotyk z grupy karbapenemów Meronem[®] (meropenemum) - nagrodzony tytułem „Złoty

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

Lek” na targach „Lek w Polsce” w 1996 r. Wzbogacona zostaje oferta preparatów onkologicznych ze wskazaniami do terapii raka piersi i raka gruczołu krokowego.

Działalność firmy została także poszerzona o nowe dziedziny terapeutyczne:

- Choroby układu oddechowego - wprowadzony zostaje Accolate[®] (zafirlukastum), pierwszy lek antyleukotrienowy, innowacyjny produkt stosowany w leczeniu astmy.
- Schorzenia ośrodkowego układu nerwowego - z dwoma kluczowymi preparatami Zomig[®] (zolmitriptanum) - lek zwalczający napady migreny, i Seroquel[®] (quetiapinum) - stosowany w terapii zaburzeń psychicznych, w tym schizofrenii.

Wraz z rozwojem firmy szybko wzrastała liczba pracowników. Większość z nich pracuje dziś w **AstraZeneca**.

Pod koniec 1998 roku rozpoczęły się zaawansowane rozmowy dotyczące połączenia firm Astra AB i Zeneca Ltd na zasadzie równoprawnych partnerów. W lutym 1999 r. udziałowcy Astra i Zeneca zatwierdzili propozycję fuzji.

W Polsce zostały podjęte działania mające na celu efektywne i szybkie przekształcenie firm Astra Pharmaceuticals Poland Sp. z o.o. i Zeneca Polska Sp. z o.o. w jedną organizację reprezentującą **koncern AstraZeneca**.

W Polsce AstraZeneca Sp. z o.o. została zarejestrowana w dniu 1 kwietnia 2000 roku.

Obecna struktura firmy obejmuje:

Zarząd, dwa działy terapeutyczne: Primary Care Business Unit (odpowiedzialny za leki stosowane w schorzeniach układu krążenia, pokarmowego i oddechowego) i Specialist Business Unit (odpowiedzialny za leki stosowane do znieczulania i terapii bólu oraz w schorzeniach nowotworowych i chorobach ośrodkowego układu nerwowego).

Kolejne zespoły to: Dział Medyczny, Dział Rozwoju, Dział Finansowy, Dział IT, Dział Personalny i Administracji oraz Dział Badań Klinicznych, który w ramach międzynarodowej struktury CRR-CEE wnosi swój niemały wkład w rozszerzanie wysoko cenionego portfolio firmy AstraZeneca.

Firma posiada również hurtownię leków z siedzibą w Warszawie przy ul. Mineralnej. Obecnie AstraZeneca Sp. z o.o. zatrudnia ponad **200 osób**. Prawie połowa

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

to osoby pracujące w terenie - regionalni kierownicy ds. sprzedaży i przedstawiciele medyczni. Ich poczynania wspiera i koordynuje grupa pracowników warszawskiego biura. Dzięki wzajemnej współpracy prowadzona jest aktywna promocja i sprzedaż produktów AstraZeneca na terenie całego kraju.

CHARAKTERYSTYKA POLITYKI KADROWEJ W ASTRAZENECA

Na cały proces zarządzanie kadrami w kontekście motywacji w AstraZeneca składają się takie czynniki jak:

- system wynagrodzeń , będący podstawą motywacji do pracy,
- wysokość wynagrodzenia,
- system premii i nagród,
- okresowy system ocen pracy
- możliwość rozwoju i awansu
- efekty pracy.

W system wynagrodzeń w AstraZeneca oparty jest na podstawowych czynnikach pierwszy to grupa zaszeregowania w której określa się rodzaj wykształcenia oraz i zajmowane stanowisko. Zatem im wyższe wykształcenie oraz im zajmowane stanowisko jest wymaga dużej odpowiedzialności tym wynagrodzenie jest odpowiednio wyższe.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie oparte jest głównie na czynnikach niemierzalnych takich jak:

- identyfikacja pracowników z firmą,
- ciągły rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników,
- optymalizacja kosztów zatrudnienia,
- optymalne wykorzystanie potencjału kadrowego,
- weryfikacja zatrudnienia,
- inwestowanie w rozwój pracowników.

Okresowo wykonywana jest analiza działalności kadry kierowniczej AstraZeneca poniższa tabela przedstawia czynniki brane pod uwagę przy analizie.

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

Tabela nr 1. Mocne i słabe strony kadry kierowniczej AstraZeneca

CZYNNIKI	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Naczelne kierownictwo	<ul style="list-style-type: none"> - kadra o wysokich kwalifikacjach - kadra posiadająca doświadczenie w zarządzaniu firmą, - kadra posiadająca umiejętność rozwiązywania problemów - liderzy posiadający umiejętność organizowania pracy w grupie i wynagradzania zgodnie z wkładem pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - niewystarczająca wiedza na temat bieżących problemów na niższych szczeblach organizacyjnych, - nadmierne angażowanie w problemy operacyjne - koncentracja na pozyskiwaniu danych potrzebnych do analizowania działalności regionów
Zarządzanie finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - doświadczenie służb finansowych - comiesięczne sprawozdania finansowe, - budżetowanie działalności, - bieżąca kontrola relacji między kosztami a przychodami, - bieżący monitoring płatności, - sprawdzony system FK dla służb ekonomicznych, 	<ul style="list-style-type: none"> - brak dokładnej analityki kosztów w przekroju przedmiotowym i podmiotowym, - brak bieżącej analizy przyczynowo skutkowej poszczególnych produktów, - uzależnienie od dostawcy oprogramowania i konieczność korzystania z ich usług
Zarządzanie marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> - realizacja opracowanej wspólnej strategii marketingowej AstraZeneca - organizacja i udział w imprezach promocyjnych, - wspieranie finansowe działalności kulturalno-oświatowej, 	<ul style="list-style-type: none"> - konieczność wysokich środków finansowych na działań promocyjno – reklamową, - brak koordynacji między poszczególnymi pionami, - niewystarczająca liczba etatów związanych z działalnością marketingową w AstraZeneca
Status prawny przedsiębiorstwa, obsługa prawna	<ul style="list-style-type: none"> - spółka kapitałowa posiadająca osobowość prawną, 	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczona zdolność w podejmowania decyzji w poszczególnych dziedzinach
Promocja	<ul style="list-style-type: none"> - promocja przy współpracy z producentem, - realizacja wspólnej promocji grupy kapitałowej, - silna marka AstraZeneca., - posiadanie logo AstraZeneca 	<ul style="list-style-type: none"> - duże nakłady środków finansowych i czasowych na promocję ogólnokrajową, - brak reklamy w środkach masowego przekazu takich jak TVP, itp.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie własnych doświadczeń zawodowych w AstraZeneca.

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

Tabela nr 2. Założenia a stan obecny procesu motywacji

Założenia jakimi kieruje się firma w procesie motywacji	Istniejący model motywacyjny
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pracownicy mają poczuć się użyteczni w firmie. 2. Poczucie przynależności i uznania, poczucie że jest się indywidualną jednostką. 3. Te potrzeby mają mieć większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Praca przynosi zadowolenie, pracownicy w istotnym stopniu przyczyniają się do realizacji ważnych celów firmy, które zostały wcześniej wspólnie ustalone. 2. Cały zespół pracowniczy (poszczególne grupy) charakteryzuje wysoki poziom twórczego działania, samokierowania i samokontroli.
Wymagania stawiane kierownikom:	Stan aktualny
<ol style="list-style-type: none"> 1. Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia. 2. Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń. 3. Pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poszukiwanie skutecznych metod wykorzystania istniejących zasobów ludzkich. 2. Tworzenie środowiska, w którym każdy może wnieść wkład w granicach swoich możliwości. 3. Dostosować wymagania do możliwości indywidualnych pracownika 4. Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli.
Oczekiwania	Stan aktualny
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności. 2. Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego – podwładni będą „chętnie współpracować”. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozszerzanie wpływów, samokierowania i samokontroli celem do zwiększenia efektywności pracy całego zespołu. 2. Zadowolenie z pracy powoduje pojawienie się jako „uboczny produkt” wykorzystania poprzez pracowników ich możliwości.

Źródło: Opracowanie własne.

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencyjnych](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

Praca w AstraZeneca

Rekrutacja w firmie AstraZeneca prowadzi Dział Personalny, który współpracuje i opiekuje się ponad 200 osobowym zespołem w Polsce. Wymagane cechy pracowników to: kreatywność, inicjatywa, motywacja i chęć do pracy oraz potrzeba rozwoju zawodowego i osobowego.

Jak już wspomniano AstraZeneca powstała z połączenia dwóch zagranicznych firm: szwedzkiej Astra i brytyjskiej Zeneca. Z tradycji tych firm czerpie się najlepsze wzorce kulturowe:

- troskę o pracownika i jego najbliższych
- kulturę zachowań w kontaktach z ludźmi.

Firma umożliwia swoim pracownikom:

- możliwość realizacji kariery zawodowej w dużej, międzynarodowej firmie farmaceutycznej,
- pracę w młodym, dynamicznym zespole,
- rozwój kwalifikacji zawodowych (szkolenia, sympozja),
- możliwość nawiązywania i utrzymywania kontaktów z kluczowymi przedstawicielami środowiska medycznego,
- atrakcyjne wynagrodzenie, samochód służbowy oraz dodatkowe ubezpieczenie medyczne.

Oczekiwania firmy wobec pracowników:

- entuzjasm i chęci osiągnięcia dobrych wyników w pracy,
- odporności na stres,
- kreatywnego podejścia do zadań,
- elastyczności oraz gotowości do odbywania podróży służbowych.

Stosowane środki motywacji pracowników w firmie AstraZeneca można podzielić na materialne i niematerialne:

- bodźce materialne - oferują pracownikowi korzyści ekonomiczne, wynagrodzenie znacznie powyżej średniej krajowej, premie, nagrody, deputaty, ryczałty, świadczenia socjalne oraz inne przywileje nie włączone do wynagrodzeń. Do najważniejszych należy wymienić:

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

- poza wynagrodzeniem stałym stosuje się system premii kwartalny uzależniony od wartości sprzedaży to jest
 - 5 % premii w przypadku wykonania własnego planu sprzedaży
 - 5 % w przypadku gdy cała grupa wykona plan w danym regionie
 - 5 % - 10 cały zespół wykona plan sprzedażyZatem premię można uzyskać od 5% do 20 % wynagrodzenia zasadniczego.
- nagrody jubileuszowe:
 - 3 lata – nagroda rzeczowa o wartości do 500 zł,
 - 5 lat nagroda rzeczowa o wartości od 1000 do 1500 zł,
 - 10 lat nagroda rzeczowa o wartości 2000 zł.
- ubezpieczenia w Medicaver (NW, OC, ubezpieczenie na życie)
- Pakiet usług zdrowotnych
- Samochód służbowy 24h do własnej dyspozycji
- Samochód który przekroczył 150 tys. Km przebiegu pracownik ma prawo pierwokupu według wartości księgowej netto
- Pakiet świadczeń socjalnych
- Pełne wyposażenie komputerowe
- Telefon komórkowy o limicie do 500 minut rozmów.
- Zakup sprzętu komputerowego po symbolicznej cenie (po trzech latach),
- Talony Luntch (uproszczony system rozliczeń diet do 200 zł miesięcznie)
- bodźce niematerialne - stanowią uzupełnienie bodźców materialnych, dodają pracownikowi powagi i godności. Zaliczamy do nich awans, uznanie społeczne, prestiż, możliwości samorozwoju, decydowania, itp. Do najważniejszych należy zaliczyć:
 - uczestnictwo w zagranicznych konferencjach medycznych,
 - Siedmiodniowe konferencje letnie i zimowe (np. Wiedeń, Meksyk i inne),
 - Organizowanie tzw. „Szkoły przetrwania” (wyjazd kilkudniowy o charakterze treningu psychoterapeutycznym i fizycznym),
 - Kursy komputerowe,
 - Szkolenia samochodowe - prawo jazdy prowadzone przez pracowników UOP,
 - Możliwość awansu i rozwoju

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencyjnych](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

- Karta indywidualnej pracy i oceny pracownika oparta na obserwacji oraz osiągnięciach pracownika

Analiza SWOT

Tabela nr 3. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - Praca z zespołem o dużych możliwościach intelektualnych, - Samorealizacja pracowników, - Satysfakcja w pracy zawodowej, która daje poczucie bezpieczeństwa finansowego, - Wysoki poziom kultury osobistej - Dominująca kadra z wykształceniem medycznym - młoda kadra zawodowa - elastyczny czas pracy, - planowanie kariery zawodowej pracownika 	<ul style="list-style-type: none"> - Wysokie wymagania wobec kierowników grupy bowiem kieruje on zespołem o wysokich kwalifikacjach i dużych możliwościach intelektualnych - problem z doбором kadry do kierowania zespołem, - znaczna rotacja pracowników - odejście wykształconych lekarzy po upływie 5 lat (powrót do zawodu lekarz) - czas poświęcony firmie przekracza średnio 8 godzin - wymagana samokontrola

Źródło: Opracowanie własne.

PROPOZYCJA LEPSZEGO WYKORZYSTANIA MOTYWACJI PRACOWNIKÓW W DZIAŁALNOŚCI FIRMY

Lepsze wykorzystanie czynnika motywacyjnego w pracy w grupie o dużych możliwościach a zarazem o indywidualnych cechach osobowości sprowadza się do następujących wskazówek:

1. Zmiana zasad rekrutacji.
2. Zawieranie umów kontraktowych.
3. Zawieranie umów o znacznych korzyściach finansowych dla absolwentów (kandydatów) uczelni medycznych tak aby po okresie 5 lat nie chcieli wrócić do zawodu.
4. Dostosowanie i organizacja czasu pracy (jeśli to możliwe) w taki sposób aby czas przeznaczony dla firmy nie przekraczała średnio dziennie 8 godzin.
5. Dostosowanie metod ocen i kryteriów do możliwości pracowników i potrzeb firmy.

Tabela nr 4. Propozycja metod i skali ocen oraz ogólne kryteria ich przyznawania

A	Nie spełnia oczekiwań i wymagań firmy
B	Spełnia wymagania i oczekiwania firmy w stopniu satysfakcjonującym
C	Oczekiwania i wymagania firmy są spełniane i częściowo przekraczane
D	Oczekiwania i wymagania firmy są przekraczane w znacznym stopniu

Źródło: Opracowanie własne.

Bodźce materialne i niematerialne powinny wzajemnie się dopełniać i potęgować swoje działanie, bo tylko umiejętne stosowanie jednych i drugich może zapewnić wysoką skuteczność motywowania. W warunkach niskiego poziomu zaspokajania podstawowych potrzeb pracownika i jego rodziny, stosowanie bodźców niematerialnych jest nieskuteczne. Substytucja bodźców materialnych przez niematerialne zachodzi dopiero powyżej pewnego, akceptowanego przez pracownika, pułapu środków materialnych.

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencyjnych](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

Środki motywacji wywierają duży wpływ na zachowanie ludzi i dlatego ich stosowanie powinno być rozsądne. Podejmowane działania nie mogą osłabiać motywacji. Powinny skłaniać pracowników i kierowników do zaniechania postawy bierności i asekuracji, podnoszenia wydajności swojej pracy i kwalifikacji, podejmowania ambitniejszych zadań oraz przyjmowania postawy zaangażowania i chęci współpracy. Kierownik chcąc skutecznie motywować musi postępować sprawiedliwie, aby w odczuciu pracowników istniała korelacja pomiędzy wielkością otrzymanych korzyści (materialnych i moralnych) a nakładami starań i wynikami osiąganymi w pracy.

WYKORZYSTANA LITERATURA

1. H. Bienioka Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. cz. 1. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby, pod red. Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 1999r.
2. H. Bienioka, Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. cz. 2. Metody zarządzania, pod red., Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 1999r.
3. L. R. Bittel: Krótki kurs zarządzania, PWE, Mc Graw-Hill, Warszawa – Londyn 1998r.
4. A. Kozdrój: Motywowanie – mobilizująco – integrująca dziedzina zarządzania; w: Podstawy zarządzania organizacjami, pod red. B. Glińskiego i B. R. Kuca, PWE, Warszawa 1990r.
5. K. Obuchowski: Przez galaktykę potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich, Książki Naukowe Zysk i S-ka, Poznań 1995r.
6. T. Wach: Motywowanie i ocenianie pracowników, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej, Warszawa 1997r.
7. Encyklopedia organizacji i zarządzania PWE, Warszawa 1998r.

Pisanie prac - prace magisterskie - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie www.pisanie-prac.info.pl. Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

SPIS TABEL

Tabela nr 1. Mocne i słabe strony kadry kierowniczej AstraZeneca.....	9
Tabela nr 2. Założenia a stan obecny procesu motywacji.....	10
Tabela nr 3. Analiza SWOT.....	13