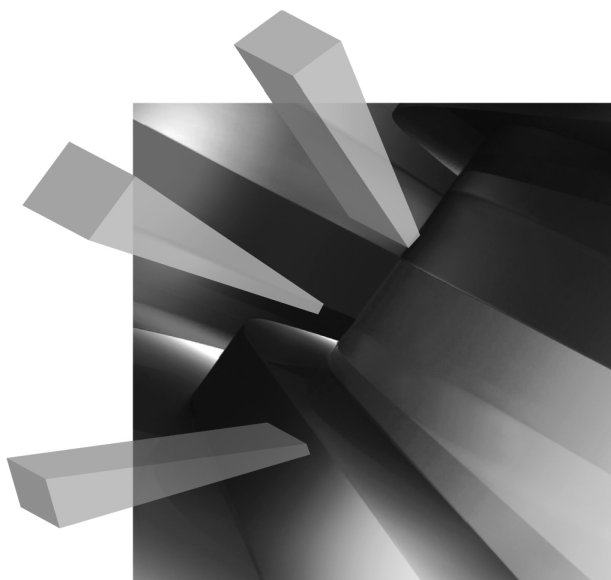


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 7 |
| Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych..... | 9 |
| Waldemar Piotr Gil , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku..... | 18 |
| Katarzyna Grzesik , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych..... | 33 |
| Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych..... | 47 |
| Janusz Marek Lichtarski , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce..... | 58 |
| Marcin Moś , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej..... | 68 |
| Karolina Olszewska , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT..... | 77 |
| Grażyna Osbert-Pociecha , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych..... | 89 |
| Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie..... | 102 |
| Katarzyna Piwowar-Sulej , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy..... | 117 |
| Piotr Rogala , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001..... | 126 |
| Agnieszka Sokolowska , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”..... | 133 |
| Dorota Teneta-Skwiercz , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories..... | 144 |
| Anna Wójcik-Karpacz , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych..... | 155 |

Summaries

| | |
|---|----|
| Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies..... | 17 |
| Waldemar Piotr Gil , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study..... | 32 |
| Katarzyna Grzesik , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings..... | 46 |

| | |
|---|-----|
| Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Professional fates of graduates of economic faculties | 57 |
| Janusz Marek Lichtarski, Motivating project team members in theory and practice..... | 67 |
| Marcin Moś, IT project management – the role of the preimplementation analysis | 76 |
| Karolina Olszewska, Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector..... | 88 |
| Grażyna Osbert-Pociecha, Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey | 101 |
| Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe . | 116 |
| Katarzyna Piwowar-Sulej, Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment | 125 |
| Piotr Rogala, Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001 | 132 |
| Agnieszka Sokołowska, Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas" | 143 |
| Dorota Teneta-Skwiercz, Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories | 154 |
| Anna Wójcik-Karpacz, Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research | 169 |

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MOTYWOWANIE CZŁONKÓW ZESPOŁU ZADANIOWEGO W TEORII I W PRAKTYCE

Streszczenie: Artykuł prezentuje wyniki badań empirycznych poświęconych motywowaniu członków zespołów zadaniowych. Badania przeprowadzone były w latach 2009-2010 w 73 polskich i 68 zagranicznych przedsiębiorstwach. Badania wykazały, że do motywowania członków zespołów zadaniowych wykorzystywane są bodźce zarówno materialne, jak i niematerialne. To, co wydaje się charakterystyczne dla polskich przedsiębiorstw, to fakt, że wykorzystują one przede wszystkim motywy materialne (głównie finansowe), podczas gdy bodźce o charakterze niematerialnym stosowane są zdecydowanie rzadziej niż w przedsiębiorstwach zagranicznych.

Słowa kluczowe: zespoły zadaniowe, motywowanie, bodźce materialne, bodźce niematerialne.

1. Wstęp

Motywowanie jest jedną z czterech głównych funkcji zarządzania. Literatura przedmiotu przedstawia bogaty dorobek naukowy w obszarze motywacji i motywowania, obejmujący m.in. prezentację licznych teorii motywacji, klasyfikacje i charakterystyki bodźców motywacyjnych, a także próby formułowania zasad i wytycznych dotyczących budowy efektywnego systemu motywacyjnego (zob. np.: [Bruce, Pepitone 1999; Robbins, DeCenzo 2002; Pochtowski 2003; Armstrong 2002; Sekuła 2008; Griffin 2000; Koźmiński, Piotrowski 1998; Kostera 2000]). Znaczenie motywowania jest dostrzegane i doceniane również przez menedżerów i właścicieli firm, co owocuje powstawaniem i rozwojem wielu różnorodnych systemów motywacyjnych w praktyce zarządzania.

Problem motywowania pojawia się wszędzie tam, gdzie jednostki ludzkie podejmują indywidualne lub zbiorowe wysiłki na rzecz osiągnięcia określonych celów. Dotyczy więc również pracowników wchodzących w skład tymczasowych zespołów zadaniowych (projektowych), powoływanych na potrzeby realizacji określonych przedsięwzięć.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badań empirycznych, dotyczących motywowania członków zespołów zadaniowych w przedsiębiorstwach

funkcjonujących w kraju i za granicą. Badania realizowane były w ramach projektu badawczego pt. „Własności i uwarunkowania struktur zadaniowych” nr 2636/B/H03/2009/36 finansowanego ze środków na naukę w latach 2009-2011.

2. Zespoły zadaniowe – istota i rodzaje

Zespoły zadaniowe, nazywane także zespołami projektowymi, problemowymi i doraźnymi, zdefiniować możemy jako tymczasowe grupy osób utworzone dla realizacji określonych zadań lub rozwiązania konkretnych problemów [Stoner, Wankel 1986, s. 483; Robbins, DeCenzo 2002, s. 402; Bielski 2002, s. 148; Webber 1990, s. 382; Lock 2009, s. 72; Kerzner 2006, s. 100]. Zespoły zadaniowe tworzone są *ad hoc*, w różnych miejscach dotychczasowej struktury organizacyjnej, i skupiają pracowników różnych jednostek organizacyjnych (a także przedstawicieli otoczenia). Po zakończeniu realizacji zadań lub rozwiązaniu problemów, na potrzeby których zostały powołane, zespoły zadaniowe ulegają rozwiązaniu.

Do cech charakterystycznych zespołów zadaniowych, odróżniających je od trwałych komórek organizacyjnych i tradycyjnych zespołów pracowniczych, zaliczyć można m.in. [Robbins, DeCenzo 2002, s. 402; Holpp 2001, s. 3-8]:

- koncentrację na konkretnym celu, jakim jest wykonanie ściśle określonego przedsięwzięcia lub rozwiązanie konkretnego problemu,
- tymczasowość, oznaczającą rozwiązanie zespołu po wykonaniu powierzonego zadania bądź rozwiązaniu zadanego problemu,
- odejście od władzy opartej na autorytecie formalnym na rzecz władzy eksperckiej,
- brak ścisłego podziału pracy w ramach zespołu i niski poziom formalizacji działań.

Przedstawione cechy charakterystyczne sprawiają, że zespoły zadaniowe są specyficznymi jednostkami organizacyjnymi, wymagającymi odmiennego podejścia do kierowania nimi oraz posiadania przez członków zespołu specyficznych cech osobowości, umiejętności, postaw, oraz zasobów wiedzy i doświadczenia.

Jak podkreśla Frame, zespoły projektowe „(...) występują w bardzo różnej postaci i wielkości. Niektóre są wielkie, inne – małe. Niektóre muszą się borykać z niezwykle złożonymi i nietypowymi problemami, inne – realizują rutynowe zadania. Niektóre są bardzo dynamiczne, a ich członkowie nieustannie się zmieniają, inne nie podlegają zmianom przez cały projekt.” [Frame 2001, s. 76]. W strukturach organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstwach funkcjonuje ogromna liczba zespołów zadaniowych, zróżnicowanych pod względem wielkości (małe, średnie i duże), charakteru i złożoności realizowanych zadań (do zadań w ramach działalności podstawowej, do zadań rozwojowych, wdrożeniowych itd.), powtarzalności (doraźne, okresowe i „uśpione”), specjalizacji (funkcjonalne i interdyscyplinarne), składu uczestników (wewnętrzne i międzyorganizacyjne), sposobu kierowania (z kierow-

nikiem i samzarządzające) czy dominujących form komunikacji (tradycyjne i wirtualne)¹.

Zaakcentowanie różnorodności zespołów zadaniowych wydaje się w tym kontekście ważne, ponieważ skuteczność poszczególnych podejść i narzędzi motywowania uwarunkowana jest sytuacyjnie. Rodzaj zespołu zadaniowego jest w tym przypadku jedną z podstawowych zmiennych sytuacyjnych, które należy wziąć pod uwagę przy doborze bodźców i konstrukcji systemu motywacyjnego.

3. Motywowanie członków zespołu zadaniowego w ujęciu literaturowym

Motywowanie członków zespołu zadaniowego jest jednym z głównych zadań kierownika zespołu (menedżera projektu) i według niektórych autorów jest „jednym z fundamentalnych problemów zarządzania projektami – powodzenie przedsięwzięcia zależy bowiem w znacznym stopniu od zaangażowania pracowników” [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 121]. Zadanie to jest szczególnie trudne w zespołach, których uczestnicy pozostają jednocześnie w swoich macierzystych komórkach organizacyjnych, a zadania związane z projektem łączone są z ich codziennymi obowiązkami. Trudność motywowania w takich przypadkach wynika nie tylko z faktu zwiększenia zakresu obowiązków pracowników wybranych do zespołu, ale również z tego, że kierownik zespołu projektowego nie jest jedynym bezpośrednim przełożonym uczestników projektu [Heldman 2007, s. 14]. W takiej sytuacji potrzebna jest zmiana postaw, zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i wśród wykonawców, polegająca na zwiększeniu akceptacji układów wielowładczych czy heterarchicznych. Kluczowe znaczenie z punktu widzenia motywacji ma także postrzeganie udziału w projekcie przez jego uczestników jako swoistej szansy dla poprawy ich pozycji zawodowej i społecznej [Zwikael, Smyrk 2011, s. 242].

Jak już wcześniej sygnalizowano, literatura przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu przedstawia wiele sposobów i narzędzi motywowania, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, możliwych do zastosowania także w aktywizowaniu członków zespołu zadaniowego. Motywowanie uczestników projektu w sferze narzędziowej zasadniczo nie różni się bowiem od motywowania pracowników zatrudnionych w trwałych jednostkach organizacyjnych, tj. działach i sekcjach².

Mimo wielu możliwych do zastosowania bodźców motywacyjnych, podstawą motywowania członków powoływanych *ad hoc* zespołów zadaniowych w krajo-

¹ Szerzej na temat typologii zespołów zadaniowych zob.: [Lichtarski 2010, s. 11].

² Ponieważ poszczególne teorie motywacji i narzędzia motywowania pracowników są – jak sygnalizowano wcześniej – obszernie scharakteryzowane w literaturze przedmiotu, to nie będą po raz kolejny prezentowane w niniejszym opracowaniu. Przegląd tradycyjnych i współczesnych zagadnień motywacji przedstawiają m.in.: [Robbins, DeCenzo 2002, s. 427-460; Griffin 2000, s. 457-485; Koźmiński, Piotrowski 1998, s. 401-420; Zajac 2007, s. 114-129].

wych przedsiębiorstwach najczęściej są bodźce o charakterze materialnym, w tym głównie dodatki do płacy zasadniczej, premie zadaniowe, nagrody i świadczenia dodatkowe³. Wielu autorów podkreśla jednak szczególne znaczenie i szerokie możliwości wykorzystania pozamaterialnych narzędzi motywowania uczestników zespołów projektowych, m.in. takich jak (zob. m.in.: [Barker, Cole 2010, s. 102; Frame 2001, s. 94; Worman 2003, s. 8; Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 122]):

- ciekawe i ambitne cele (nowatorskie, niestandardowe),
- efekty pracy zespołu zadaniowego (przełomowe, odkrywcze),
- możliwość uczenia się i rozwoju przez udział w pracach grupy projektowej,
- panująca w niej atmosfera i możliwość rozwijania kontaktów z ciekawymi ludźmi,
- możliwość elastycznego kształtowania czasu pracy,
- wyróżnienia i dowody uznania.

Należy pamiętać, że o skuteczności poszczególnych narzędzi motywowania w każdym przypadku decydują czynniki sytuacyjne, w tym m.in.: cechy członków zespołu zadaniowego, ich postawy i oczekiwania, charakter wykonywanego zadania, typ zespołu projektowego, atmosfera i relacje wewnątrz zespołu, przychyłość otoczenia itp.

Nieco inne spojrzenie na motywację i motywowanie przedstawiają badania prowadzone na gruncie psychologii. Wynika z nich m.in., że motywacja jednostek do podejmowania działań w większym stopniu związana jest ze sferą emocjonalną niż racjonalną (zob. np. [Matuszewicz 2006, s. 199; Romanowska 2011, s. 68]). Jest to ciekawe podejście do problemu motywacji, rzadko znajdujące odzwierciedlenie w konstrukcji racjonalnych i sformalizowanych systemów motywacyjnych.

4. Motywowanie członków zespołu zadaniowego w świetle badań empirycznych

W opracowaniu zaprezentowane zostały wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych w latach 2009-2010 w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce ($n = 73$) i za granicą ($n = 68$), a także wnioski z badań terenowych (*cross case study*)⁴.

³ Wniosek ten wyciągnięty został na podstawie wyników badań terenowych przeprowadzonych w kilkunastu podmiotach w ramach pogłębionych badań terenowych, kilkuletnich doświadczeń autora w działalności doradczej oraz informacji zawartych w ponad 20 pracach poświęconych problematyce motywowania w projektach, przygotowanych pod kierunkiem autora przez studentów studiów licencjackich, magisterskich i podyplomowych (w latach 2007-2011).

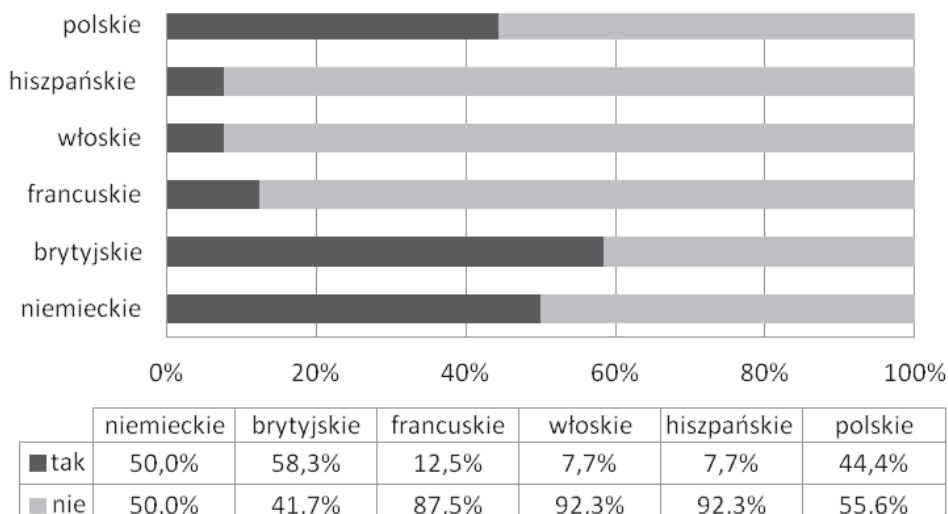
⁴ Badania empiryczne obejmowały badania ankietowe w przedsiębiorstwach działających w Polsce ($n = 73$), badania ankietowe przedsiębiorstw działających za granicą ($n = 68$, firmy z 5 krajów UE: niemieckie, brytyjskie, hiszpańskie, włoskie i francuskie) oraz pogłębione badania terenowe z wykorzystaniem metody przekrojowego studium przypadku (*cross case study*) prowadzone w przedsiębiorstwach i jednostkach sektora publicznego ($n = 18$). Metoda przekrojowego studium przypadku zakłada identyfikację badanych zjawisk w wielu celowo dobranych podmiotach, różniących się

Stosowanie materialnych i pozamaterialnych bodźców motywacyjnych w zespołach zadaniowych przedsiębiorstw polskich i zagranicznych przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Rodzaje bodźców stosowanych do aktywizacji członków zespołów zadaniowych w badanych przedsiębiorstwach (w%)

| Rodzaj stosowanych narzędzi motywowania | Przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce | | Przedsiębiorstwa funkcjonujące za granicą | |
|---|---|-------|---|-------|
| | tak | nie | tak | nie |
| Bodźce materialne | 44,4% | 55,6% | 28,1% | 71,9% |
| Bodźce niematerialne | 25,4% | 74,6% | 56,3% | 43,8% |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 1. Stosowanie bodźców materialnych do motywowania członków zespołu zadaniowego w przedsiębiorstwach funkcjonujących w kraju i za granicą

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

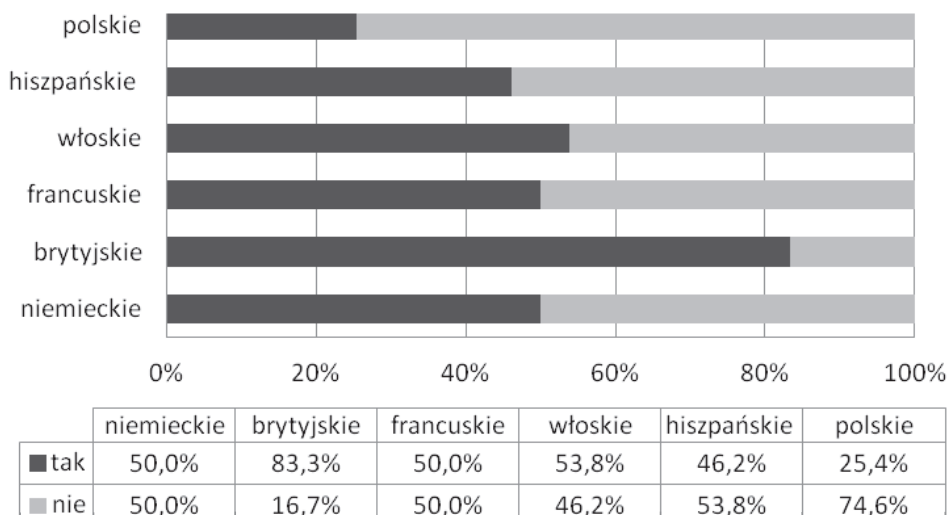
Z przeprowadzonych badań wynika, że zachęty materialne były częściej stosowane w przedsiębiorstwach funkcjonujących w kraju (44,4%) niż w podmiotach zlokalizowanych za granicą (28,1%). W grupie przedsiębiorstw zagranicznych stwierdzono jednak duże różnice pomiędzy firmami działającymi w poszczególnych krajach

wybranymi cechami, np. reprezentującymi różne klasy wielkości, profil działalności czy typ branży. Do gromadzenia danych wykorzystuje się m.in. analizę dokumentacji organizacyjnej, wywiady i obserwacje, powszechne jest wykorzystanie metody triangulacji. Metoda przekrojowego studium przypadku daje większe możliwości uogólniania niż najczęściej stosowane pogłębione (pojedyncze) studium przypadku (*within case study*) [Gerring 2007, s. 28]. Szerzej na temat metodyki badań i charakterystyki próby badawczej zob. [Lichtarski 2011].

– zob. rys. 1. Analiza wyników w tym przekroju ukazuje różnice w wykorzystaniu bodźców o charakterze materialnym głównie pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w krajach południowej Europy (Włochy i Hiszpania 7,7%, Francja 12,5%) a firmami niemieckimi i brytyjskimi (odpowiednio 50,0 i 58,3%). Do tej drugiej grupy zbliżone są wyniki uzyskane w krajowych przedsiębiorstwach (44,4%).

Najczęściej stosowane bodźce materialne to premie zadaniowe, nagrody pieniężne, inne dodatki finansowe do wynagrodzenia zasadniczego oraz dodatkowe ubezpieczenia. W przedsiębiorstwach brytyjskich i niemieckich dodatkowo deklarowano wykorzystanie innych bodźców materialnych, takich jak dopłaty do zakwaterowania i możliwości swobodnego korzystania ze sprzętu firmowego (samochód, sprzęt komputerowy, telefon itp.).

W przypadku zachęt niematerialnych sytuacja była odmienna niż w przy bodźcach materialnych. Ich stosowanie zadeklarowało bowiem ponaddwukrotnie więcej firm zagranicznych (56,3%) niż krajowych (25,4%). W przypadku tej grupy bodźców występowały również mniejsze różnice pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi w poszczególnych krajach – zob. rys. 2⁵. Widać więc, że w kwestii powszechności stosowania bodźców niematerialnych przedsiębiorstwa funkcjonujące w kraju lokują się niżej niż firmy zagraniczne.



Rys. 2. Stosowanie bodźców niematerialnych do motywowania członków zespołu zadaniowego w przedsiębiorstwach funkcjonujących w kraju i za granicą

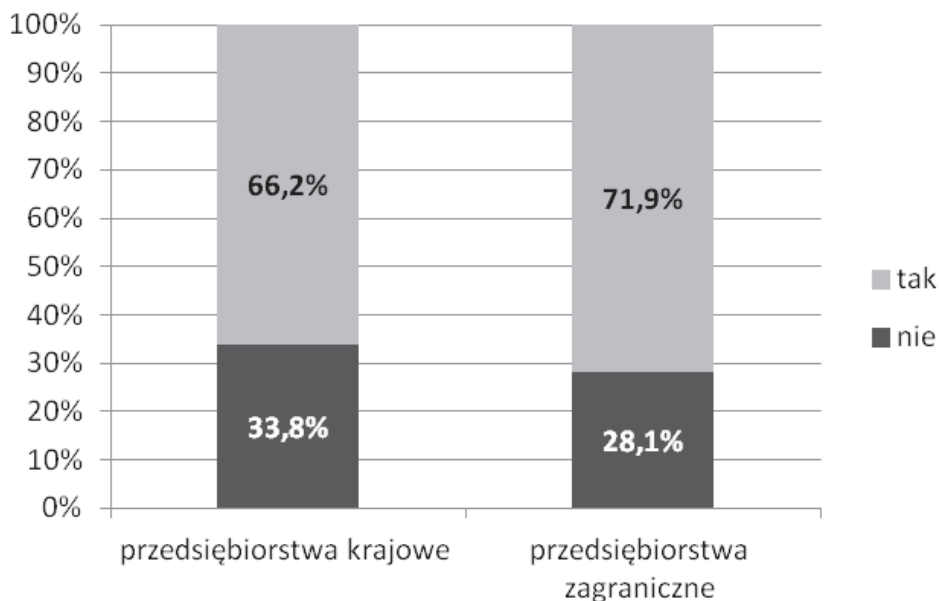
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

⁵ Wyjątek stanowią przedsiębiorstwa brytyjskie, w których stosowanie bodźców niematerialnych zadeklarowało aż 83,3% ankietowanych, a także firmy krajowe, w przypadku których udział ten wyniósł jedynie 25,4%.

Najczęściej stosowanymi bodźcami niematerialnymi wskazywanymi przez respondentów były: możliwość awansu (także poziomego), wyróżnienia, dyplomy, pochwały, certyfikaty (np. zarządzania projektami), a także dodatkowe dni wolne.

Dodatkowo w wywiadach przeprowadzonych w kilkunastu przedsiębiorstwach i jednostkach sektora publicznego w ramach badań terenowych członkowie zespołów zadaniowych podkreślali, że ważnymi czynnikami niematerialnymi, kształtującymi poziom ich motywacji do pracy, są cele, jakie realizuje zespół, możliwości rozwoju i zdobywania nowych doświadczeń, atmosfera panująca w zespole, indywidualne rozmowy z kierownikiem projektu, a także widoczne sukcesy zespołu.

Jednym z elementów wpływających na poziom motywacji personelu jest system ocen pracowniczych [Zajac 2007, s. 168]. Dobrze przygotowana i rzetelnie przeprowadzona ocena daje pracownikom możliwość uzyskania informacji zwrotnej o jakości wykonywanej pracy i tym samym motywuje ich do większej aktywności. W badaniach ankietowych zapytano przedstawicieli naczelnego kierownictwa, czy działalność członków zespołów zadaniowych znajduje odzwierciedlenie w systemie ocen pracowniczych. Odpowiedzi były zbliżone w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych – zob. rys. 3.



Rys. 3. Odzwierciedlenie udziału i wyników pracy uczestników zespołu zadaniowego w systemie ocen pracowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z badań wynika, że w ponad dwóch trzecich przypadków (w obydwu badanych grupach przedsiębiorstw) uczestnictwo w zespołach zadaniowych znajduje odzwier-

ciędlenie w ocenie pracowniczej. Najczęściej stosowaną formą oceny była ocena roczna (formalna, pisemna), a także ocena nieformalna, dokonywana na bieżąco przez kierowników komórek organizacyjnych. Uwzględnienie wszystkich aspektów działalności pracowników, w tym także ich zaangażowania w prace zespołów zadaniowych, może korzystnie wpływać na poziom motywacji pracowników do angażowania się w tego rodzaju przedsięwzięcia.

5. Wnioski końcowe

Motywacja jest bardzo złożonym i trudnym do scharakteryzowania mechanizmem, a motywowanie pracowników – jednym z najtrudniejszych zadań współczesnego kierownika. W opracowaniu uwaga skoncentrowana została jedynie na bodźcach zachęty – tych o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym – wykorzystywanych do motywowania członków zespołu zadaniowego⁶.

Przedstawione wyniki badań, choć w kontekście sygnalizowanej złożoności poruszanej problematyki mają raczej ogólny charakter, to pozwalają dostrzec pewną specyfikę motywowania członków zespołów zadaniowych w krajowych przedsiębiorstwach. W rodzimych podmiotach, częściej niż w firmach działających za granicą, wykorzystuje się bodźce materialne, rzadziej natomiast czynniki o charakterze niematerialnym⁷.

W przedsiębiorstwach działających za granicą podejście projektowe jest bardziej upowszechnione, przez co udział w pracach zespołów zadaniowych jest w większym stopniu „wpisany” w całość wykonywanej pracy i opłacany w ramach wynagrodzenia zasadniczego. W polskich firmach prace w zespołach zadaniowych nie są tak powszechne jak w firmach zagranicznych i w związku z tym traktowane są jako coś dodatkowego, wymagającego dodatkowego wynagrodzenia – bodźce materialne są więc bardziej powszechne. Ciekawe jest to, że w tych samych badaniach wśród trudności związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem zespołów zadaniowych częściej wskazywano na brak zachęt materialnych w przedsiębiorstwach polskich (23,5%) niż zagranicznych (15,6%).

Problem motywacji i motywowania członków zespołów zadaniowych jest bardzo ważnym i aktualnym zagadnieniem dla współczesnej praktyki zarządzania projektami. Jednocześnie, biorąc pod uwagę obecne i prognozowane kierunki zmian w strukturach organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw, można zauważyć, że znaczenie tego zagadnienia będzie stale rosło. Potrzeba znacznej elastyczności

⁶ Autor ma świadomość, że w praktyce zarządzania powszechnie stosowane są również bodźce przymusu, jednak ta grupa narzędzi motywowania nie była przedmiotem badań ze względu na cele i metodykę badań.

⁷ Zaobserwowany stan rzeczy można tłumaczyć m.in. niższym poziomem wynagrodzeń w przedsiębiorstwach krajowych niż zagranicznych. Dotyczy to szczególnie menedżerów oraz pracowników działów IT, finansów i marketingu. Wniosek ten został wyciągnięty na podstawie analizy międzynarodowych raportów płacowych publikowanych na stronie GazetaPraca.pl.

struktur organizacyjnych, implikowana wzrostem dynamiki otoczenia, powodować będzie ciągły rozwój podejścia projektowego. Wielu ekspertów prognozuje, że w najbliższej przyszłości coraz więcej przedsięwzięć – w ramach działalności zarówno podstawowej, jak i rozwojowej czy wdrożeniowej – realizowanych będzie przez powoływane w tym celu zespoły zadaniowe.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Barker S., Cole R., *Zarządzanie projektem. Co dobry szef projektu wie, robi i mówi*, PWE, Warszawa 2010.
- Bruce A., Pepitone J.S., *Motivating Employees*, McGraw-Hill, New York 1999.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Gerring J., *Case Study Research. Principles and Practices*, Cambridge University Press, New York 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Heldman K., *PMP: Project Management Professional Exam Study Guide*, Wiley Publishing, Indianapolis 2007.
- Holpp L., *Jak kierować zespołami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.
- Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach To Planning, Scheduling And Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey 2006.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, UE, Wrocław 2011.
- Lichtarski J.M., *Typologia jednostek organizacyjnych w strukturach zadaniowych*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 5.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- Matuszewicz C., *Wprowadzenie do psychologii*, Vizja Press&IT, Warszawa 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Romanowska K., *Jak przekonać zespół do zmiany*, „Coaching” 2011, nr 5.
- Sekula Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Stoner J., Wankel Ch., *Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey 1986.
- Trocki M., Gruzca B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Gruzca B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- Worman D., *Motivating Without Money: Cashless Ways to Stimulate Maximum Results, Raise Morale, and Lower Turnover With Your Telephone Sales and Service Professionals*, Business By Phone Inc., Omaha 2003.
- Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007.
- Zwikael O., Smyrk J., *Project Management for the Creation of Organisational Value*, Springer, London 2011.

MOTIVATING PROJECT TEAM MEMBERS IN THEORY AND PRACTICE

Summary: The article presents the results of the empirical study on motivating members of project teams. The survey was carried out in 2009-2010 in 73 Polish, and 68 foreign companies. The findings showed that both tangible and intangible incentives are being used to motivate project team members. What seems to be characteristic for Polish companies is that they mostly use material (financial) motivators, while the non-material motivators are used far less frequently than in foreign companies.

Keywords: project teams, motivating, material and non-material motivators.