

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTEL尼亚 —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Zasoby ludzkie – planowanie i zarządzanie

Autor: Agnieszka Dejnaka
ISBN: 83-7361-058-8
Format: B5, stron: 184



- Jak zatrudniać właściwych pracowników w firmie?
- Jak oddziaływać na pracownika, aby stał się lojalny wobec firmy?
- Jak motywować pracownika i doskonalić jego umiejętności?
- Jak zatrzymać najlepszych a pozbyć się nieefektywnych?

Pracownicy są najważniejszym kapitałem firmy. Od ich profesjonalizmu zależy sukces firmy i jej dalszy rozwój. Należy ich więc dobierać z rozwagą. Dzięki tej książce:

- Zrozumiesz zależności pomiędzy rozwojem firmy a potrzebą zatrudniania nowych pracowników.
- Poznasz zasady działania i filozofię marketingu wewnętrznego.
- Dowiesz się jak funkcjonuje dział HR.
- Odpowiesz sobie na pytanie, czy firma powinna zatrudniać zewnętrzną firmę HR?
- Zdobędziesz wiedzę niezbędną do zatrudniania najlepszych pracowników.
- Poznasz sposoby poszukiwania i selekcji kandydatów na pracowników.
- Nauczysz się, jak motywować pracowników do pracy i zatrzymywać najlepszych z nich.

O autorze:

Agnieszka Dejnaka – pracownik naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu. Współwłaściciel firmy Virtual Moon, zajmującej się aplikacjami internetowymi oraz marketingiem elektronicznym. Zajmuje się wdrażaniem marketingu wewnętrznego w firmach oraz strategiami wykorzystania kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firm na rynku.

Spis treści

Rozdział 1. Pracownicy jako kapitał	5
1.1. Ludzie cenniejsi niż pieniądze	5
1.1.1. Personalizacja firma-klient	6
1.1.2. Zarządzanie oparte na wiedzy i organizacja ucząca się.....	11
1.1.3. Psychologia potrzeb pracownika	14
1.1.4. Otoczenie pracownika i jego podejście do pracy.....	19
1.2. Funkcje działu HR	22
1.2.1. Relacje pomiędzy HR a pracownikami zarządzającymi.....	24
1.2.2. Zasady personalne i procedury	27
1.3. Etyczny HR — przepisy prawne i normy	32
1.3.1. Zatrudnianie pracowników. Dyskryminacje ze względu na rasę, płeć, religię	32
1.3.2. Mobbing.....	35
1.3.3. Rola kwalifikacji zawodowych — wykształcenie czy osobowość?	39
Rozdział 2. Pracownicy potrzebni w firmie	41
2.1. Dlaczego firma potrzebuje pracowników?	41
2.1.1. Prognozowanie zatrudnienia.....	43
2.1.2. Błędy w myśleniu w kwestiach pracownik-firma.....	50
2.2. Alarm — szukamy pracownika	51
2.2.1. Szukanie dobrego kandydata wewnątrz firmy.....	51
2.2.2. Szukamy pracownika na zewnątrz firmy.....	53
2.2.3. Publikowanie ogłoszeń	56
2.2.4. Inne formy poszukiwania pracowników	60
2.2.5. Nieodpowiedni komunikat zniechęca najlepszych kandydatów	63
2.3. Sukces? Mamy dużo chętnych kandydatów	64
2.3.1. Ocena zgłoszeń — selekcja życiorysów (CV) oraz listów motywacyjnych	66
2.3.2. Narzędzia analizy życiorysów	70

2.4. Rozmowa kwalifikacyjna	73
2.4.1. Procedura rozmowy kwalifikacyjnej	73
2.4.2. Wstępne relacje kandydat-przedstawiciel firmy	83
2.4.3. Prowadzenie interview	85
2.4.4. Błędy i pułapki rozmów kwalifikacyjnych	87
2.5. Testowanie kandydatów	89
2.5.1. Testy na inteligencję	91
2.5.2. Testy umiejętności	91
2.5.3. Testy osobowe	92
2.6. Podejmowanie decyzji o zatrudnieniu	102
2.6.1. Wprowadzanie nowego pracownika do firmy	102
Rozdział 3. Tworzenie zespołu	109
3.1. Pracownik jako część firmy. Wytyczanie celów długoterminowych	109
3.2. Szkolenie dla dzisiejszej pracy i jutrzejszego awansu	110
3.2.1. Powody stałego szkolenia pracowników. Zmiany rynkowe..	110
3.2.2. Rodzaje szkoleń tradycyjnych	120
3.2.3. Rodzaje szkoleń interaktywnych	124
3.2.4. Motywacja	132
3.2.5. Ocena wydajności pracowników	138
3.3. Marketing wewnętrzny	143
3.3.1. Pracownik jako klient firmy	143
3.4. Gdy współpraca z pracownikiem kończy się fiaskiem	151
3.4.1. Pracownik sam się zwalnia	152
3.4.2. Pracownik jest zwalniany przez firmę	154
3.4.3. Zwolniony pracownik — reklama lub antyreklama firmy	157
Załącznik Wzory dokumentów	159
Bibliografia	167
Wykaz rysunków i załączników	173
Skorowidz	179

Rozdział 3.

Tworzenie zespołu

3.1. Pracownik jako część firmy.

Wytyczanie celów długoterminowych

Uwaga | Zatrudnianie pracowników w firmie jest pierwszym etapem działań, po którym przychodzi czas na integrację zespołów oraz wdrażanie pracowników i motywowanie ich do wspólnej pracy.

Każdy pracownik w firmie powinien znać swoje cele, cele firmy oraz umieć określić własne miejsce w organizacji. Strategia działań firmy powinna być jasno określona i jawna dla wszystkich jej pracowników. Strategia firmy składa się między innymi z:

- celów firmy,
- misji,
- zadań,
- rozpoznawania otoczenia,
- oceny SWOT.

Cele firmy są określane przez zarząd. *Głównym celem* każdej firmy jest zysk i utrzymanie się na rynku. *Celami podrzędnymi* mogą być: zwiększenie sprzedaży, stanie się liderem na rynku, poprawienie jakości obsługi klienta. Cele takie powinny być jasno sprecyzowane i przedstawione pracownikom.

Natomiast misja firmy, zawierająca przesłanie działania organizacji, powinna być nie tylko jawna: pracownicy powinni się z nią identyfikować. Nie wystarczy bowiem poprzestać na poznaniu misji, należy ją zrozumieć i stać się częścią działań firmy.

Zadania mają pomóc w realizacji postawionych przez firmę celów. Są one rozdzielone pomiędzy poszczególne działy, zespoły pracowników lub pojedyncze jednostki kadrowe. Działania poszczególnego pracownika muszą być w zgodzie z zadaniami, jakie podejmuje cała firma, aby osiągnąć cele strategiczne.

Uwaga | Pracownik jest trybem w maszynie firmy i powinien w pełni się z nią identyfikować.

Ze względu na potrzebę zgodności celów firmy z celami pracownika wykonuje się plany zadaniowe, osobno dla każdej osoby zatrudnionej w firmie. Plany są kompleksowe i zawierają listę zadań, jakie powinien wykonać pracownik w krótkim i dłuższym czasie. Szczególnie ważne są plany długoterminowe, które pozwalają na zaprojektowanie działań pracownika w najbliższych 3 – 5 latach. Plany takie zawierają cele priorytetowe i poboczne.

Budowanie strategii zasobów ludzkich opiera się na takich samych narzędziach, jak budowa strategii firmy. Szczególne znaczenie mają tutaj:

- dobór kadr,
- wdrażanie marketingu kadrowego (wewnętrznego),
- tworzenie kultury pracy z ludźmi.

3.2. Szkolenie dla dzisiejszej pracy i jutrzejszego awansu

3.2.1. Powody stałego szkolenia pracowników. Zmiany rynkowe

Uwaga | W celu utrzymania się na rynku firma musi zatrudniać pracowników, którzy sprostają oczekiwaniom klientów.

Czy w każdej firmie potrzebne są szkolenia i w jakiej formie powinny się? To pytanie powinno zostać postawione, zanim firma rozpocznie działania szkoleniowe pracowników. Prześledźmy 5 pytań badawczych dotyczących wprowadzania szkoleń do firm.

1. Dlaczego szkolenia?

Odpowiedź na to pytanie pozwoli stwierdzić, czy proces szkoleń jest potrzebny w danej firmie. Oczywiście jest, że w okresie obecnych zmian rynkowych i rozwoju technologii szkolenia są niezbędne każdej firmie.

2. Jakiej wiedzy brakuje pracownikom?

Jeśli zostaje wprowadzany do firmy system szkoleń, to należy zidentyfikować, jakich szkoleń potrzebują pracownicy i na jakim poziomie. Nie można wprowadzać szkoleń, których poziom znacznie wykracza poza możliwości pracowników i jest swoistą „stratą pieniędzy”. Z drugiej strony, niepotrzebne jest wprowadzanie szkoleń, które powielają wiedzę lub wyłącznie ją systematyzują.

3. Co powinna osiągnąć firma po szkoleniu?

Co firma osiągnie po przeszkoleniu pracowników? To kolejne pytania, na które należy znaleźć odpowiedź. Często firma zyskuje:

- zwiększenie konkurencyjności na rynku,
- poprawę obsługi klienta,
- lepszy przepływ informacji.

4. Czego oczekują i co zgłaszają uczestnicy szkolenia?

Szkolenia powinny być zgodne z oczekiwaniami pracowników, wówczas są najbardziej efektywne. Szkolenie musi być czynnikiem motywacyjnym, swoistą „nagrodą”, nie działaniem „przeciwko pracownikowi”. Pracownik powinien mieć wpływ na rodzaj szkolenia, otrzymać wyczerpujące informacje dotyczące korzyści, jakie otrzyma po zakończeniu kursu itp. Musi wiedzieć, że szkolenie służy jakiemuś wyższemu celowi niż tylko organizowanie mu czasu.

5. Jak wzmocnić skuteczność szkoleń?

Jakie działania zastosować, aby szkolenie było efektywne? Pytania także dotyczą formy szkoleniowej, sposobu szkolenia (standardowego, interaktywnego, indywidualnego, grupowego itp.).

Ustalenie odpowiedzi na 5 pytań badawczych pozwala na dobranie szkoleń najbardziej zgodnych z potrzebami firmy i pracowników. Na uwagę zasługuje pierwsze pytanie badawcze, które spróbujemy rozwinąć. Po co potrzebne są w firmie szkolenia? W obecnych czasach większość firm potrzebuje szkoleń. Zmiany zachodzące w ostatnich latach to między innymi:

- rozwój technologii,
- globalizacja,
- rozwój społeczeństwa informacyjnego.

Rozwój technologii

Internet

Rozwój Internetu zmienił obraz gospodarki. Obecnie część biznesowa Internetu dzieli się na sektory (rysunek 2.7)¹:

- handel business-to-business (inaczej B2B) — handel pomiędzy firmami,
- handel business-to-customer (inaczej B2C) — handel pomiędzy firmą a konsumentem,
- handel business-to-administration (inaczej B2A) — handel pomiędzy firmami a instytucjami publicznymi,
- handel customer-to-business (inaczej C2B) — handel pomiędzy konsumentem a firmą,
- handel customer-to-customer (inaczej C2C) — handel pomiędzy konsumentami indywidualnymi.

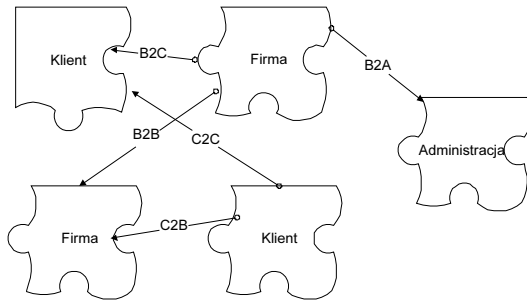
1. Business-to-business

Business-to-business to model transakcji handlowych na rynku elektronicznym pomiędzy firmami². Handel B2B jest to zarówno handel pomiędzy różnymi firmami, jak i w obrębie jednej firmy, pomiędzy jej oddziałami. Powyższą relację przedstawia rysunek 3.1.

¹ M. Kare-Silver, „E-szok. Rewolucja elektroniczna w handlu”, PWE, Warszawa 2001.

² Z. Zwierzchowski, „Uwarunkowania e-commerce w Polsce. Łatwy Internet, trudny handel”, Rzeczpospolita 1999, nr 139.

Rysunek 3.1.
Rodzaje handlu w Internecie



Źródło — opracowanie własne na podstawie: M. Kare-Silver, „E-szok. Rewolucja elektroniczna w handlu”, PWE, Warszawa 2001

Przy tworzeniu systemu transakcji handlowej B2B należy pamiętać, że ma on służyć realizacji strategicznych celów firmy. Kluczem do sukcesu będzie określenie obszarów, gdzie nowe rozwiązania mogą być zastosowane do poprawy pozycji konkurencyjnej naszej firmy³.

Rozwój B2B to coraz większa integracja procesów biznesowych między różnymi podmiotami. Prawidłowe wykorzystanie możliwości rynku internetowego jest warunkiem zachowania pozycji konkurencyjnej firmy⁴. Organizacje budują w tym celu serwisy internetowe, z wydzieloną, zabezpieczoną hasłem częścią. Jest ona dostępna wyłącznie dla firm współpracujących lub oddziałów macierzystych.

2. Business-to-customer

Rozwiązania *business-to-customer* to transakcje pomiędzy przedsiębiorstwami a konsumentami. Najczęściej przybierają one formę sprzedaży za pośrednictwem sklepów internetowych⁵. W Internecie istnieją zarówno małe sklepiki, których celem jest zapewnienie dodatkowego zbytu na posiadane produkty, jak i całe galerie handlowe. Wszystkie określane są jednym mianem — sklepu internetowego. Jest on najbardziej znaną formą elektronicznego handlu, korzystającego z nowego i atrakcyjnego kanału dystrybucji.

³ J. Alba, J. Lynch, B. Weitz, C. Janiszewski, Lutz, A. Sawyer, S. Wood, „Interactive home shopping: Consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces”, „Journal of Marketing” 1997, nr 61.

⁴ Więcej na ten temat: T. R. Leinbach, „Worlds of E-Commerce: economic, geographical and social dimensions”, John Wiley and Sons, Chichester 2001.

⁵ M. Norris, S. West, „E-biznes”, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa 2001.

Główne zadania systemów *business-to-customer* to umożliwienie zakupów on-line poprzez budowanie sieci sprzedaży w Internecie, opracowanie systemu zabezpieczenia danych klienta oraz płatności. Dodatkowo firma musi zapewnić dostawę produktu lub usługi oraz wsparcie posprzedażowe (gwarancje, serwisy, informacje dla klientów). W systemach B2C ważne jest także budowanie długoterminowych relacji z klientem i dbanie o jego zadowolenie z dokonanych zakupów. Nie można dopuścić do braku zadowolenia klienta lub poczucia dyskomfortu spowodowanego „wirtualną sprzedażą”. Sam handel elektroniczny dodatkowo umożliwia mniejszym firmom konkurowanie z gigantami, zmniejsza bariery geograficzne, zwiększa możliwość wyboru towarów. Działania handlowe B2C nie stanowią najistotniejszej części obrotów realizowanych za pośrednictwem Internetu. Firmy prowadzą działania na rynku B2C w celu omięcia kosztownych kanałów dystrybucji i pozyskania nowych klientów.

3. Business-to-administration

Business-to-administration jest obszarem e-biznesu, który obejmuje relacje między przedsiębiorstwem a jego makrootoczeniem, w szczególności instytucjami⁶. Najważniejsze zadania systemu B2A przedsiębiorstwa to:

- kreowanie wizerunku firmy (nie tylko internetowego),
- działania w celu zwiększania wiarygodności firmy,
- tworzenie więzi między firmą i jej otoczeniem,
- nawiązanie współpracy z instytucjami zorganizowanymi.

Handel B2A odbywa się w najczęściej w formie przetargów on-line oraz targów.

4. Customer-to-business.

Działania handlowe *customer-to-business* są prowadzone na specjalnie w tym celu zorganizowanych obszarach rynku internetowego, zwanych aukcjami grupowymi⁷. Polegają na zgłaszaniu przez kupujących chęci zakupu określonej ilości produktów (np. zakupu 20 sztuk kosiarek do trawy). Firmy oferujące produkt, na który zgłaszane jest zapotrzebowanie,

⁶ Głównie administracja państwowa, która należy do grupy znaczących nabywców instytucjonalnych. Por. L. Garbarski, „Zachowania nabywców”, PWE, Warszawa 1998.

⁷ Por. A. Sznajder, „Zastosowanie internetu w marketingu”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998.

odczytują zgłoszenie i przedstawiają swoje warunki sprzedaży. Jeśli proponowane warunki grupa klientów uzna za zadowalające, przyjmuje ofertę i transakcja jest realizowana. Forma ta pozawala przedsiębiorstwu np. na upłynnienie posiadanych nadwyżek, zaś kupujący otrzymuje szansę na zakupienie produktu za stosunkowo niską cenę.

5. Customer-to-customer

Ostanie z prezentowanych działań handlu elektronicznego — transakcje *customer-to-customer* — pełnią funkcję swego rodzaju tablicy ogłoszeń, często w połączeniu z systemem aukcyjnym. System taki z jednej strony pomaga sprzedać niepotrzebne produkty, które znajdują się w posiadaniu osób prywatnych, a z drugiej — umożliwia dokonanie okazynego zakupu innym klientom. Aukcje to serwisy specjalne, gdzie można zakupić towary wystawiane na sprzedaż. Wystawiane są zarówno produkty nowe (bezpośrednio od producentów), jak i produkty używane (wystawiane przez konsumentów). Najbardziej rozpowszechniły się aukcje książek, czasopism oraz sprzętu elektronicznego. Głównymi użytkownikami (klientami i wystawcami) są konsumenci.

Technologie informacyjne

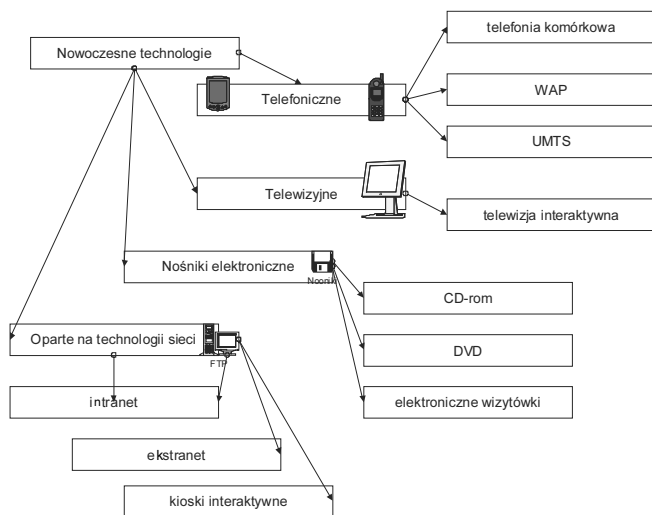
Po szybkim rozwoju Internetu w działalności firm na rynku elektronicznym coraz poważniejszą rolę zaczęły odgrywać nowe formy cyfrowych usług medialnych, takich jak: WAP⁸, UMTS⁹, telefonia komórkowa, intranet, ekstranet, telewizja interaktywna oraz kioski elektroniczne. Dla klientów i firm obecnych na rynku elektronicznym nowe usługi tworzone za pomocą technologii informatycznych (rysunek 3.2) są atrakcyjną formą współpracy handlowej.

Powyższe działania handlowe wymagają nowych specjalistów, którzy posiadają odpowiednie kwalifikacje i wiedzę, aby umiejętnie wykorzystywać technologię do budowania przewagi konkurencyjnej firmy. Oprócz aspektu handlowego technologia pozwala na:

⁸ WAP, Wireless Application Protocol, Protokół Komunikacji Bezprzewodowej. WAP to „międzynarodowy standard dostarczania komunikatów internetowych oraz świadczenia zaawansowanych usług telefonicznych poprzez telefony komórkowe, pagery oraz inne terminale cyfrowej. Hasło opracowano na podstawie: „Słownik Encyklopedyczny — Informatyka”, Wydawnictwo Europa, Kraków 1999.

⁹ Uniwersalny System Komunikacji Ruchomej, UMTS (ang. *Universal Mobile Telecommunications System*) to system komunikacji ruchomej i bezprzewodowej trzeciej generacji, umożliwiający w szczególności realizację nowatorskich usług multimedialnych w skali wykraczającej poza możliwości systemów drugiej generacji (GSM).

Rysunek 3.2.
Technologie informacyjne



Źródło — opracowanie własne

- szybszą wymianę informacji,
- wydajniejszą obsługę klientów,
- ocenę pracowników (testy interaktywne),
- szkolenia pracowników.

Wykorzystanie możliwości, jakie otwiera rozwój technologii, wymaga przeszkolenia pracowników i stałego monitorowania poziomu wiedzy firmy oraz porównywania jej z poziomem wiedzy wymaganej na rynku. Firmy działające na rynku elektronicznym wykorzystują *intranet* i *ekstranet* w celach zarządzania informacją i szkolenia pracowników¹⁰. Oczywiście jest, że jednym z najcenniejszych zasobów organizacyjnych są pracownicy oraz informacje, jakimi firma dysponuje.

Intranet jest siecią komputerowa wewnątrz firmy, dostarczającą informacji w formie i na zasadach przyjętych i sprawdzonych w ogólnosiątkowej sieci Internet. Z praktycznego punktu widzenia intranet to sieć zbliżona do Internetu i wykorzystująca technologie internetowe, w której publikowane są wewnętrzne informacje przedsiębiorstwa. Umożliwia

¹⁰Więcej na ten temat: B. Volker, „Business knowledge Management: Praxiserfahrungen mit Intranetbasierten Lösungen”, Springer, Berlin 1999.

on pracę grupową — pracownik uzyskuje dostęp do informacji i aplikacji z poziomu przeglądarki Internetu¹¹. Intranet posiada wewnętrzny system poczty elektronicznej, system plików i wydruków oraz kontrolę dostępu do zasobów sieciowych. Rozpatrując intranet z punktu widzenia zarządzania i kierowania organizacją, należy zauważyć, że najważniejsza jest jego definicja: integrowanie ludzi, procesów, procedur i zasad, jakie pojawiają się w organizacji. Dzięki temu powstaje infrastruktura dla komunikacji, która sprawia, że organizacja zaczyna zachowywać się jak całość, w której każdy zna swoją rolę, posiada unikalną wiedzę, którą dzieli się z innymi, i w której każdy dąży do osiągnięcia wspólnych celów. W ten sposób intranet buduje kapitał intelektualny firmy działającej na rynku elektronicznym. Każdy z pracowników będących częścią przedsiębiorstwa wpływa na jego rozwój i przyczynia się do ciągłego wzrostu jego wartości.

Ekstranet — to dwie lub więcej sieci korporacyjnych wykorzystujących technologię internetową. Połączone są one w taki sposób¹², aby możliwa była efektywna między nimi współpraca¹³. Ekstranet to wewnętrzna sieć komputerowa pracująca w oparciu o rozwiązania wykorzystywane w Internecie. Zapewnia dostęp do wewnętrznej sieci danej firmy uprzywilejowanym jednostkom z zewnątrz (wybranym partnerom lub klientom) poprzez Internet z jednoczesnym zapewnieniem wysokiego stopienia bezpieczeństwa¹⁴. Firma sama wyznacza uprzywilejowane jednostki (firmy) poprzez zastosowanie mechanizmów autoryzacji (przydzielanie identyfikatora i hasła dostępu), a także określa zakres dostępności do swoich danych dla poszczególnych osób. Ekstranety buduje się najczęściej dla potrzeb biznesowych. Traktowane są wtedy jako rozszerzenie intranetu, służąc wymianie informacji z partnerami, klientami, dostawcami, pracownikami itp¹⁵.

¹¹ C. Hans, „Internet, Intranet Extranet fur Manager”, Landsberg und Lech, Moderne Industrie 1999.

¹² B. Volker, „Business knowledge Management: Praxiserfahrungen mit Intranetbasierten Lösungen”, Springer, Berlin 1999.

¹³ Więcej na ten temat: „Meteor Technologies”, <http://www.meteortech.com>.

¹⁴ Por. J. Gantz, P. Fox, „Dwugłos w sprawie internetowego B2B. Private Exchanges Drive B2B Success”, „Computerworld” 2001, nr 4.

¹⁵ C. Hans, „Internet, Intranet, Extranet fur Manager”, Landsberg und Lech, Moderne Industrie 1999.

Globalizacja

Kolejnym czynnikiem rozwoju rynku elektronicznego jest globalizacja. Według S. Talbota jest to „określona koncepcja działania firmy w globalnym otoczeniu, tzn. zorientowanym na rynki światowe, konkurencję globalną oraz technologię wspomagającą dane działania”¹⁶. Rozwój rynku elektronicznego powoduje zacieranie się granic pomiędzy państwami, a nowości technologiczne (telefonia komórkowa, Internet) pozwalają na prowadzenie interesów na całym świecie. Powyższe procesy są wynikiem postępu technicznego, społecznego oraz politycznego i doprowadziły do tego, że firmy handlowe, aby osiągnąć znaczącą pozycję, muszą konkurować w swojej branży z firmami na całym świecie. Klient tym samym ma możliwość wyboru produktu z dowolnego kraju. Konieczność konkurowania na rynku globalnym i opracowanie odpowiedniej strategii handlowej wynikają z poniżej podanych przyczyn¹⁷.

Globalizacja nie byłaby możliwa bez rewolucji technologicznej w szeroko pojętym komunikowaniu, zwłaszcza bez rewolucji w informatyce (gromadzeniu, przetwarzaniu i przesyłaniu danych). Zaistnienie na rynku globalnym wymaga odpowiedniego podejścia do firmy i konkurencji. Firma musi umieć wykorzystywać Internet i technologie elektroniczne do szybkiego zaistnienia w tym świecie. Pierwszym etapem jest zdobycie wiedzy i umiejętności wykorzystywania technologii w procesie sprzedaży produktów i usług. Dopasowanie działań firmy do zmieniających się uwarunkowań rynkowych pozwala na rozszerzenie horyzontów i obsłużenie większej ilości klientów o różnorodnych oczekiwaniach. Inna specyfika działań na rynku elektronicznym powoduje modyfikacje dotychczasowych strategii oraz opracowywanie nowych, pozwalających firmom odnieść jak największe korzyści.

Spółeczeństwo informacyjne

Pośrednio poprzez rozwój technologii dokonały się zmiany w społeczeństwie, bez którego nie istniałoby pojęcie działań na rynku elektronicznym. W efekcie tych zmian pojawiło się nowe określenie na społeczeństwo posługujące się technologiami informatycznymi i korzystające z ich

¹⁶Z. Pierścioneck, „Strategie rozwoju firmy”, PWN, Warszawa 2002.

¹⁷C. Fallenstein, „Exploring E-commerce, global E-business and E-societies”, Prentice Hall, New York 2002.

możliwości — społeczeństwo informacyjne. Według ogólnej definicji przedstawionej przez W. Kleszczyńskiego, społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo, które „nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, lecz środki te są podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarczają źródła utrzymania większości społeczeństwa”¹⁸. Nowoczesne społeczeństwo informacyjne pojawiło się, gdy technologia pozwoliła na komputeryzację wielu prac intelektualnych i biurowych, a działania handlowe przeniosły się na rynek elektroniczny. Pracować we współczesnym świecie to znaczy korzystać z informacji — bowiem to w informacji zawiera się sens przeobrażeń społecznych i ekonomicznych, politycznych i edukacyjnych.

Oprócz zasobów demograficznych, surowcowych i energetycznych to właśnie zasoby informacyjne obejmujące osiągnięcia nauki, kultury i sztuki stanowią najistotniejszy czynnik potencjału cywilizacyjnego. Bez racjonalnie ukształtowanej sfery informacyjnej nie mogłoby efektywnie funkcjonować współczesne społeczeństwo ani państwo — jego administracja, nauka i szkolnictwo, kultura, gospodarka narodowa i siły zbrojne. O tym, że nastąpiła rewolucja informatyczna, świadczą nie tylko dane i wskaźniki techniczne (np. dotyczące komputerów, systemów telekomunikacyjnych, w tym satelitarnych, urządzeń powielających informacje, a także różnego rodzaju specjalistycznych systemów informatycznych), ale także ekonomiczne analizy rozwoju społeczno-gospodarczego krajów rozwiniętych. Rosnąca ilość informacji oraz wzrost ich dostępności dla obywateli to obecnie wyraźny trend w procesie rozwoju społecznego. Tworzą się „społeczeństwa bogate w informacje”¹⁹, których cechy są zasadniczo odmienne od cech „społeczeństw bogatych w zasoby materialne” i opierających swoją gospodarkę na eksploatacji tych zasobów. W obszarze rynku elektronicznego rozwinęło się kilka dziedzin wykorzystywanych przez społeczeństwo informacyjne. Są nimi:

1. Szkolenia interaktywne (e-learning).
2. Praca na odległość.

¹⁸ R. W. Kluszczyński, „Społeczeństwo informacyjne. Cyberkultura. Sztuka multimediów”, Wydawnictwo Europa, Kraków 2001.

¹⁹ „Internet: fenomen społeczeństwa informacyjnego”, pod red. T. Zasepy, Edycja św. Pawła, Częstochowa 2001.

3.2.2. Rodzaje szkoleń tradycyjnych

Do szkoleń tradycyjnych zalicza się szkolenia prowadzone w formie trener-pracownicy. Ze względu na dużą różnorodność takich szkoleń przedstawionych zostanie tylko kilka z nich (rysunek 3.3):

- szkolenie warsztatowe,
- szkolenie team-building,
- konferencja szkoleniowa.

Rysunek 3.3.
*Rodzaje szkoleń
i ich cele*

Rodzaj szkoleń	Cele
Szkolenia warsztatowe	Wiedza teoretyczna i praktyczna
Szkolenia team-building	Budowanie zespołu
Konferencje szkoleniowe	Zwiększanie integralności pracownik-firma oraz pracownik-pracownik

Źródło — opracowanie własne

3.2.2.1. Szkolenia warsztatowe

Szkolenia warsztatowe mają na celu podnoszenie kwalifikacji teoretycznych i praktycznych uczestników. Mogą to być zarówno warsztaty specjalistyczne (nauczanie programowania, języka obcego), jak i szkolenia ogólnobiznesowe. Do najbardziej typowych szkoleń należą między innymi:

Szkolenia dotyczące umiejętności menedżerskich

Szkolenia zorganizowane głównie w formie warsztatów. Doskonałą praktyczne umiejętności współpracy i przywództwa, m.in. kształtowanie relacji, motywowanie, inspirowanie, delegowanie obowiązków.

- Zarządzanie i współpraca w zespole.
- Efektywne przywództwo.
- Coaching.
- Wpływ społeczny w środowisku zawodowym jako narzędzie pracy menedżera.
- Sposoby zatrzymywania najlepszych pracowników.
- Efektywne metody motywowania pracowników.
- Zarządzanie konfliktami.

Szkolenia dotyczące umiejętności „miękkich”

Warsztaty adresowane do osób na różnych stanowiskach, na których istotne są określone kompetencje i umiejętności, np. skuteczna komunikacja i innowacyjne rozwiązywanie problemów. Pomagają także pokonywać ograniczenia osobiste utrudniające działanie w środowisku pracy, np. stres lub niską asertywność.

- Umiejętność efektywnego komunikowania się.
- Umiejętność skutecznego działania w warunkach stresu.
- Efektywne zarządzanie czasem.
- Trening asertywności.
- Twórcze rozwiązywanie problemów.

Szkolenia dotyczące kształtowania relacji z klientem

Szkolenia i treningi skoncentrowane na zagadnieniach związanych z budowaniem partnerskich i długotrwałych relacji z klientem. Kształtują umiejętność przygotowania i prezentacji oferty handlowej adekwatnej do potrzeb klientów, a także rozwijają umiejętność zastosowania w praktyce technik negocjacji i narzędzi marketingowych.

- Negocjacje prowadzące do porozumienia.
- Sprzedaż na rynku business-to-business.
- Customer Care.
- Coaching sprzedaży.
- Telefon jako narzędzie pracy sprzedawcy.
- Efektywny marketing.

Poniżej został przedstawiony program treningu oferowanego przez firmę ABC Trade Marketing.

Rysunek 3.4.
Oferta szkoleniowa

Merchandising i zarządzanie kategoriami w sklepie detalicznym²⁰.

Celem warsztatu jest dostarczenie wiedzy o metodach zwiększających sprzedaż i zysk detalistów. Podobne metody (zaawansowany merchandising) są stosowane przez sieci hipermarketów i mogą być również wykorzystane w mniejszych sklepach detalicznych. Można tam dowiedzieć się:

- Z czego wynika rozmieszczenie grup produktów w hipermarketach i jak wobec tego powinno wyglądać rozmieszczenie grup produktów w sklepie detalicznym?
- Jak wykorzystywać merchandising we współpracy z producentem (dlaczego producenci są gotowi płacić za ekspozycję w hipermarketach)?
- Jak oddziaływać na zachowania klientów w sklepie?
- Co zrobić, żeby klienci chętnie robili zakupy w moim sklepie?

Zagadnienia ujęte w programie szkolenia to:

- sposoby oddziaływania na kupującego poprzez ekspozycję towarów,
- sposoby zwiększania sprzedaży poprzez dostosowanie ekspozycji towarów do potrzeb klienta,
- jak w praktyce wykorzystać zasady rządzące zachowaniem klientów w sklepie,
- czym jest zarządzanie kategorią dla detalisty,
- jak w praktyce detalista może korzystnie dla siebie stosować zarządzanie kategorią,
- projektowanie ekspozycji przy użyciu komputera — ćwiczenia praktyczne,
- jak wykorzystywać działania merchandisingowe dostawców unikając chaosu na półce.

Efektom szkolenia jest:

- umiejętność świadomego projektowania ekspozycji oparta na zasadach merchandisingu detalicznego,
- lepsze wyniki handlowe,
- obrona przed konkurencją ze strony hipermarketów.

Źródło — ABC Trade Marketing, <http://www.abctrademarketing.pl>

²⁰ ABC Trade Marketing, <http://www.abctrademarketing.pl>.

3.2.2.2. Szkolenia team-building

Szkolenia typu *team-building* mają na celu integrację całego zespołu i nabycie umiejętności pracy zespołowej. Najczęstszą formą jest szkolenie oparte na rozwiązywaniu problemów, gdzie każdy z uczestników stara się jak najlepiej przysłużyć rozwiązaniu.

3.2.2.3 Konferencja szkoleniowa

Konferencja szkoleniowa to dynamiczne szkolenie połączone z warsztatami, w którym uczestniczy duża grupa pracowników (od 30 do 300). Konferencja szkoleniowa bierze z *team-buildingu* część metodologii pozwalającej na uruchomienie zdrowego współzawodnictwa i wzbudzenie poczucia „gry do jednej bramki”²¹. Celem konferencji szkoleniowej jest zintegrowanie wszystkich pracowników i nabycie przez nich umiejętności „wspólnego myślenia” oraz wzajemnego dzielenia się informacjami. Pracownicy nie tyle zdobywają wiedzę teoretyczną, co praktyczną. Zadaniem konferencji jest szkolenie pracowników w działaniach zespołowych i myśleniu strategicznym. Pracownik jest poprzez dane szkolenie dowartościowywany (jego zdanie się liczy), zauważa, że może wpływać na działalność firmy i być partnerem dla każdego jej członka (poprzez brak podziału według stanowisk podczas szkolenia).

Główne cele konferencji szkoleniowych to:

- wzmocnienie współpracy pomiędzy osobami w firmie,
- zapoznanie pracowników z misją i wizją firmy,
- zapoznanie pracowników ze zmianami w firmie,
- przełamanie barier związanych z nowymi rzeczami (np. z reorganizacją),
- tworzenie obrazu firmy jako odpowiedniej do rozwoju najlepszych jednostek,
- wspólne rozwiązywanie problemu (angażowanie wszystkich członków firmy),
- świętowanie ważnych wydarzeń (podwyższanie poczucia wartości pracowników, np. poprzez coroczne wybieranie pracownika roku).

²¹Sz. Kudła, www.kadry.info.pl.

Konferencja szkoleniowa jest najlepszym narzędziem do budowania więzi partnerskich w firmach międzynarodowych, gdzie jest powodem do spotkania się ludzi, którzy na co dzień współpracują ze sobą poprzez telefon lub Internet.

3.2.3. Rodzaje szkoleń interaktywnych

Rozwój technologii wiąże się także ze sposobem przeprowadzania szkoleń pracowników. Szkolenie interaktywne określane jest mianem *e-learningu*. Zastosowanie *e-learningu* w organizacji powinno być poparte celami i potrzebami organizacji. Platforma *e-learningowa* jest narzędziem wspierającym zarządzanie szkoleniami w firmie lub narzędziem całkowicie wypierającym szkolenie tradycyjne.

Działania handlowe w Internecie znalazły zastosowanie także w nauce na odległość. Dzisiejsze rozwiązania dają ogromne możliwości tworzenia interaktywnych struktur szkoleniowych, dostosowanych do wymogów wewnętrznych programów szkoleniowych w dużych instytucjach, szczególnie w wielotysięcznych przedsiębiorstwach posiadających kilka oddziałów²². Dzięki technikom multimedialnym i internetowym znajduje wiele ciekawych zastosowań, głównie w dziedzinie szkolenia pracowników.

Internet dał szkolnictwu możliwości interakcji i komunikacji — wielokierunkowej łączności między uczestnikami i prowadzącymi szkolenia. Mają oni dostęp do zasobów informacyjnych i programowych zgromadzonych w różnych węzłach sieci na świecie oraz dysponują pełnymi możliwościami prowadzenia dialogu. Istnieje także możliwość bieżącej weryfikacji treści szkoleniowych w praktyce zawodowej. Internet daje możliwość przekazywania informacji i różnorodnych danych z jednego miejsca w drugie lub z wielu miejsc jednocześnie. Można je przesyłać na kilka możliwych sposobów, jako²³:

- zwykły tekst, zawierający litery, cyfry, znaki specjalne,
- zwykłą grafikę,
- obraz fotograficzny,
- dźwięk zawierający głos, muzykę, efekty specjalne itp.,
- wideo zawierające ruchome obrazy.

²²M. Rzewuski, „Nauka na odległość”, „PC Kurier” 2000, nr 20.

²³Materiały na stronach WWW: <http://www.compare.home.pl/e-learn/menugen.pl>.

Duże możliwości nauczania stwarzają również systemy wideokonferencyjne. Stanowią one zaawansowany poziom technologii kształcenia. Główną motywacją zastosowania technologii wideokonferencyjnych jest idea połączenia kilku mediów w celu przekazu informacji w takiej formie, aby zmaksymalizować ilość wiedzy możliwej do przyswojenia przez człowieka. Nauczanie wiąże się z procesem uczenia i zapamiętywania. Uczenie się definiowane jest jako tworzenie w układzie nerwowym wewnętrznych reprezentacji, odwzorowań doznań zewnętrznych (nabywanie nowej informacji), natomiast pamięć oznacza przechowywanie tych wewnętrznych odwzorowań w czasie z możliwością ich wielokrotnego wykorzystania. Zdobywanie wiedzy przez człowieka odbywa się na podstawie informacji odbieranej z różnych narządów zmysłu. Taki proces nazywa się percepcją, czyli postrzeganiem. Przeprowadzone badania dowodzą, że zdolność zapamiętywania i rodzaj zmysłowej percepcji są u każdego uczącego się bezpośrednio ze sobą związane. Według tych badań w pamięci uczącego się pozostaje około 20% informacji, gdy docierają one do niego tylko w formie dźwiękowej; około 30% informacji, gdy docierają one w formie obrazu. Gdy informacje docierają w formie dźwięku i obrazu jednocześnie, zapamiętywane są w około 50%, a jeżeli dodatkowo osoba ta wykonuje w trakcie nauki pewne czynności z nią związane (tzw. aktywny udział uczącego), wartość ta zwiększa się aż do 80%. Wynika stąd, że połączenie audio-wideo i transmisji danych z zapewnieniem całkowitej interaktywności w systemach wideokonferencyjnych jest doskonałym rozwiązaniem umożliwiającym dalszy rozwój nauczania na odległość. Ponadto badania wykazały, że możliwość interaktywnego udziału w wykładzie prowadzonym przez odległego wykładowcę ma pozytywny wpływ na proces kształcenia oraz na zwiększenie zrozumienia i zapamiętywania²⁴. Nie stwierdzono żadnych różnic pomiędzy wiedzą osób uczestniczących bezpośrednio w szkoleniach i osób doksztalających się poprzez sieć.

Do najważniejszych zalet multimediiów zaliczyć można to, że²⁵:

- najbardziej odpowiadają złożonym procesom poznawczym człowieka, jego sposobom komunikowania się oraz metodom działania,

²⁴ T. Gram, T. Mark, R. McGreal, „A survey of new media development and delivery software for Internet-Based learning”, Raport przygotowany dla Industry Canada, Science Promotion and Academic Affairs Branch — <http://teleducation.nb.ca/reports/environment>, 1999.

²⁵ „THE COMMONWEALTH of LEARNING”, An Introduction to Open and Distance Learning, <http://www.col.org/ODLIntro/introODL.htm>, 2000.

- poprzez odwoływanie się do naturalnej umiejętności człowieka do postrzegania otoczenia za pomocą kilku zmysłów jednocześnie wzmacniają się wzajemnie, współbieżnie przekazując tę samą informację,
- sprzyjają poszerzaniu wiedzy, kreowaniu wyobraźni i pomysłowości uczącego się,
- pełnią funkcję emocjonalno-motywacyjną oraz poznawczo-kształcącą,
- wywołują wzruszenia, przeżycia emocjonalno-ekspresyjne,
- zdecydowanie poszerzają pole poznawcze uczących się poprzez udostępnienie im niemalże całej rozległej rzeczywistości;
- rozbudzają zaangażowanie, zaciekawienie i zainteresowanie materiałem nauczania,
- rozwijają procesy percepcyjne, intelektualne i wykonawcze uczących się,
- mogą pokazać uczącym się takie fragmenty rzeczywistości, które nie są zwykle możliwe do zaobserwowania, gdyż w swej naturalnej postaci są zbyt małe, zbyt duże itp.

Idea interaktywności multimedialnych wnosi wiele pozytywnych cech do rozwoju procesów poznawczych uczącego się. Odbywa się to przez takie działania, jak: *przeglądanie*, *poszukiwanie*, *łączenie* i *naświetlanie*. *Przeglądanie* i *poszukiwanie* traktowane są jako procesy dostarczania informacji, które mogą posłużyć jako materiał do budowy wiedzy. *Łączenie* jest czynnością porównywalną do rozumowania, polegającą na tworzeniu powiązań pomiędzy węzłami informacji w sieć semantyczną wiedzy. Natomiast *naświetlanie* oznacza proces tworzenia różnych perspektyw widzenia jakiegoś fragmentu rzeczywistości. Cecha ta umożliwia wybór indywidualnej drogi zdobywania wiedzy, w zależności od predyspozycji, możliwości i potrzeb uczącego się.

Tradycyjne metody nauczania w dalszym ciągu bardziej ukierunkowane są na fakty, na wiedzę encyklopedyczną, niż na uaktywnianie procesu abstrakcyjnego myślenia. Metody te preferują pamięć trwałą uczącego się, nie wspomagają natomiast pamięci krótkotrwałej. Nie pobudzają wyobraźni. W dotychczas stosowanych metodach przekazywanie informacji odbywa się zazwyczaj w formie tekstu mówionego, pisanego lub wydrukowanego, nie zawierającego rysunków, tablic, filmów, komentarzy czy dźwięku. Wymuszają one zazwyczaj konieczność uczenia

się nazw, definicji, wzorów, nie oferując żadnych sposobów przypomnienia, nawiązywania, kojarzenia (w postaci obrazu, głosu, słów kluczowych itp.). Rozdzielają poszczególne fazy analizowanego procesu, podczas gdy uczący się ma skłonność do ich integracji. Wszystkie te mankamenty eliminują metody wykorzystujące technologie i techniki multimedialne²⁶. Podstawowe *zalety* wynikające z zastosowania multimediiów w szeroko rozumianym kształceniu to m.in.:

- obrazowe uczenie i szczegółowe wprowadzanie w wybrane zagadnienie,
- bogato ilustrowane symulacje zjawisk i procesów,
- wzbogacenie form nauczania,
- możliwość uczenia się na odległość,
- możliwość wielokrotnego powtarzania aplikacji, testu, sprawdzianu, dopasowanie tempa nauczania do indywidualnych potrzeb uczącego się,
- redukcja czasu nauki w większości przypadków.

Korzyści multimedialnego procesu dydaktycznego (w porównaniu z tradycyjnym) obrazują dane uwidocznione na rysunku 3.5 (poniższe wyniki oparte są na podstawie badań takich firm jak²⁷: IBM, Xerox, United Technologies, Federal Express)²⁸.

Rysunek 3.5.
Korzyści multimedialnej nauki



Źródło — opracowanie własne na podstawie: J. Taylor, „Fifth generation distance education”, <http://www.usq.edu.au/electpub/e-jist/docs/html/taylor.html>

²⁶ Rzewuski M., „Nauka na odległość”, <http://www.pckurier.pl>.

²⁷ www.ibm.pl.

²⁸ B. Szafrąński, „Wideokonferencje — zamiast spotkania”, „PC Kurier” 1999, nr 21.

Wczesne systemy kształcenia na odległość miały charakter asynchroniczny. Asynchroniczność pociągała za sobą brak kontaktu szkolonego zarówno z innymi uczestnikami szkolenia, jak i z prowadzącym szkolenie, który mógłby na bieżąco służyć radą i poprawiać ewentualne błędy kursanta. W procesie naturalnej ewolucji systemy asynchroniczne dążyły w kierunku bardziej zaawansowanych technologicznie systemów synchronicznych, wzbogacając się z czasem o takie elementy, jak pogawędka (w trybie tekstowym i głosowym), tablica, współdzielenie aplikacji i przeglądarka grupowa. Rozwiązania synchroniczne, zwane także rozwiązaniami czasu rzeczywistego, pozwalają uczestnikom szkolenia (kursu) oraz prowadzącemu komunikować się swobodnie, tak jakby siedzieli obok siebie w jednym pomieszczeniu. Produkty wykorzystują przeglądarki internetowe i zawierają zwykle wbudowany mechanizm komunikacji głosowej, wspólny dostęp do aplikacji oraz mechanizm synchronizujący przeglądarki uczestników kursu. Przeglądarka pełni także rolę tablicy.

Techniki prowadzenia zajęć umożliwiają wywoływanie przez prowadzącego dowolnego uczestnika i przekazanie mu głosu oraz obrazu, pozwalają także na samodzielne zgłoszenie się uczestnika w celu zakomunikowania istotnych uwag, spostrzeżeń itp. Współczesne mechanizmy videokonferencyjne umożliwiają prowadzącemu zadawanie pytań całej grupie oraz sprawdzenie udzielonych odpowiedzi. Do najistotniejszych narzędzi z tej grupy zaliczyć można: *Lotus LearningSpace*, *Blackboard CourseInfo*, *LearnLinc* oraz *Classpoint*²⁹. Główną korzyścią Internetu jest szkolenie pracowników dużych firm³⁰. Przy zaawansowanych technologiach daje to możliwość efektywnego wspierania procesu pozyskiwania wiedzy i minimalizowania kosztów szkoleń. *Korzyści* dotyczą zarówno pracowników firmy, jak i jej samej³¹.

Korzyści dla pracowników:

- zdobywanie wiedzy bez konieczności wychodzenia z firmy (domu),
- równoczesne zajmowanie się pracą zawodową,
- niezależność od terminu zajęć,

²⁹ M. Burlikowski, A. Odachowska, „Nauka poszła w ...sieć”, „I-biz” 2002, nr 10.

³⁰ J. Taylor, „Fifth generation distance education”, <http://www.usq.edu.au/electpub/e-jist/docs/html/taylor.html>, <http://www.csus.edu/uccs/training/online/index.htm>.

³¹ J. Rosenoer, D. Armstrong, J. Gates, „Firma w Internecie”, Prószyński i S-ka S.A., Warszawa 2000.

- możliwość dopasowania trybu nauki do własnych potrzeb i możliwości,
- ułatwienie kształtowania własnego systemu motywacji,
- dostęp do atrakcyjnych w formie materiałów dydaktycznych,
- zwiększenie możliwości samokształcenia.

Korzyści dla firmy (pracodawców):

- zwiększenie konkurencyjności firmy,
- zmniejszenie kosztów i czasu dojazdów oraz kosztów administracyjnych,
- oszczędność czasu na sprawy administracyjno-organizacyjne,
- maksymalne wykorzystanie zasobów naukowych oraz kadry wykładowców,
- dostęp do najlepszych wykładowców,
- współdzielenie i wymiana materiałów szkoleniowych,
- większa liczba osób doksztalających się,
- nie jest wymagane duże zaplecze socjalne,
- możliwość rejestracji szkoleń, np. na wideo.

Ze względu na aktualnie stosowane środki komunikowania się możemy wyróżnić kilka metod stosowanych w edukacji na odległość:

■ **Nauczanie korespondencyjne.**

Opiera się na przesyłaniu tradycyjną pocztą wcześniej przygotowanych materiałów edukacyjnych w postaci podręczników, zeszytów ćwiczeń, kaset audio i wideo. Student wykorzystuje te materiały w czasie trwania nauki, a kontakt z nauczycielem jest korespondencyjny.

■ **Nauczanie wspomagane komputerem z wykorzystaniem technik multimedialnych.**

Sprawia, że informacja tekstowa, graficzna i dźwiękowa przekazywana jest w bardzo przyjazny sposób, zachęcający do podjęcia samodzielnego procesu kształcenia.

■ Nauczanie za pomocą radia i telewizji.

Daje znakomitą możliwość tworzenia i emisji programów edukacyjnych. Dzięki dzisiejszej technologii cyfrowej ten sposób nauczania stał się interaktywny.

■ Nauczanie poprzez Internet.

Daje duże możliwości kształcenia na odległość zarówno w trybie synchronicznym, jak i asynchronicznym. Nauczyciele i uczniowie mają dostęp do praktycznie nieograniczonych zasobów informacyjnych i programów, które zostały zgromadzone na serwerach w różnych punktach świata. Narzędzia Internetu umożliwiają synchroniczną i asynchroniczną komunikację pomiędzy nauczycielem i uczniem za pomocą np. poczty elektronicznej lub wideokonferencji. Rysunek 3.6. przedstawia prezentację szkolenia poprzez Internet — jest to kurs pt. „Budowanie stałych relacji z klientem”.

Rysunek 3.6.

Przykładowe szkolenie (e-learning)



Źródło — www.hrk.pl

Dany rodzaj edukacji pozwala nauczycielom na dostęp do nowych słuchaczy znajdujących się w pracy lub w domu. Dla studentów, którzy mają problemy z dotarciem na stacjonarną uczelnię (brak czasu, znaczna odległość lub inne okoliczności) kształcenie *on-line* może stwarzać warunki do zdobycia nowego zawodu lub uzupełnienia wiadomości z dziedziny wiedzy, która szybko ewoluuje.

Rozróżniamy następujące rodzaje kształcenia on-line:

- oparte tylko o kursy internetowe i umieszczone w środowisku WWW, tzw. web-kursy (ang. *Web-course*); zawartość kursów, wykłady, ćwiczenia, komunikowanie się oraz transfer materiałów odbywa się wyłącznie w środowisku WWW, studenci mogą (ale nie muszą) przybyć do kampusu, aby uczestniczyć w testach,
- wzmocnione Internetem (*Web-enhanced*); podobne do tradycyjnych kursów z elementami *web-courses*, mają zredukowaną liczbę spotkań klasowych,
- uzupełnione o Internet (*Web-supplemented*); tradycyjna edukacja wzbogacona elementami internetowymi, takimi jak np. strony WWW lub poczta elektroniczna.

Główną korzyścią Internetu jest szkolenie pracowników dużych firm. Przy zaawansowanych technologiach daje to możliwość efektywnego wspierania procesu pozyskiwania wiedzy i minimalizowania kosztów szkoleń. Korzyści są zarówno po stronie pracowników firmy, jak i samej firmy³². Jednakże kształcenie na odległość ma nie tylko zalety, ale także i wady. Przeszkadza przede wszystkim niewystarczająca znajomość języków obcych przez pracowników, wysoki koszt usług telekomunikacyjnych, brak samodyscypliny oraz samokontroli.

E-mentoring

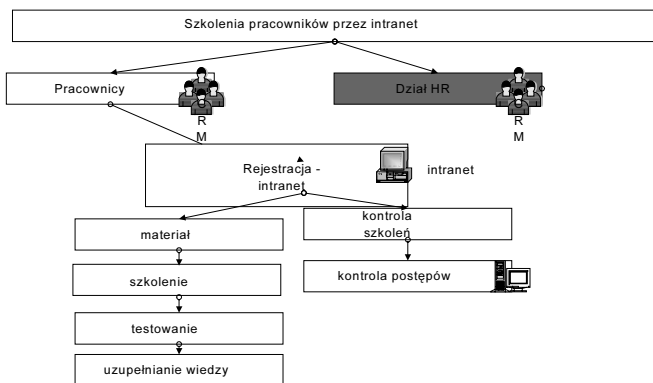
E-mentoring to działania wspierające ciągły rozwój umiejętności pracowników, zwykle w ramach zdefiniowanej już ścieżki kariery. Internet oferuje użytkownikom natychmiastową komunikację, czyniąc *e-mentoring* doskonałą alternatywą w stosunku do tradycyjnych metod.

Nauczanie poprzez Internet (*e-mentoring*) to między innymi możliwość kształcenia pracowników wewnątrz firmy (rysunek 3.7).

Pracownicy korzystający z internetowych stron firmy rekrutującej lub działu HR powinni oczekiwać *e-mentoringu* w celu nabycia i rozwinięcia nowych umiejętności. Powinien on również dostarczać bardziej praktycznych informacji, np. jakie kroki powinno się przedsięwziąć przy staraniu się o pracę za granicą. Powinien też udzielać prawnych porad związanych z zawilnością tekstu umowy o pracę. Programy *e-mentoringowe* firmy wzbudzają poczucie lojalności wśród pracowników.

³²J. Rosenoer, D. Armstrong, J. Gates, „Firma w Internecie”, Prószyński i S-ka S.A., Warszawa 2000.

Rysunek 3.7.
Szkolenie pracowników przez Internet



Źródło — opracowanie własne

W Internecie istnieje wiele firm oferujących programy e-mentoringowe dla firm i ich pracowników. Jednym z nich jest www.bookacourse.com. Za pomocą serwisu można sprawdzić kompetencje kandydatów, przeszkolić pracownika i otrzymać wyniki jego egzaminu (rysunek 3.8).

Rysunek 3.8.
Szkolenie e-mentoringowe

Źródło — www.bookacourse.com

3.2.4. Motywacja

Uwaga Źródłem korzyści wynikających z posiadania przez firmę długoletnich pracowników jest ich umiejętność kształtowania więzi z klientami, która opiera się na długotrwałej znajomości obu partnerów: firmy i klienta.

Jest to szczególnie ważne, gdy mamy do czynienia z firmą usługową. Wówczas sprzedaż usług jest określana poprzez umiejętności pracowników tworzących usługę. Tym samym stanowi zasadnicze źródło sukcesu

w usługach. Fakt ten oznacza, iż umiejętność pozyskania i motywowania personelu o najwyższych preferowanych kwalifikacjach ma zasadniczy wpływ na możliwości zaoferowania przez firmę obsługi na najwyższym poziomie jakości. Taką obsługę są w stanie zagwarantować pracownicy oddani swoim klientom.

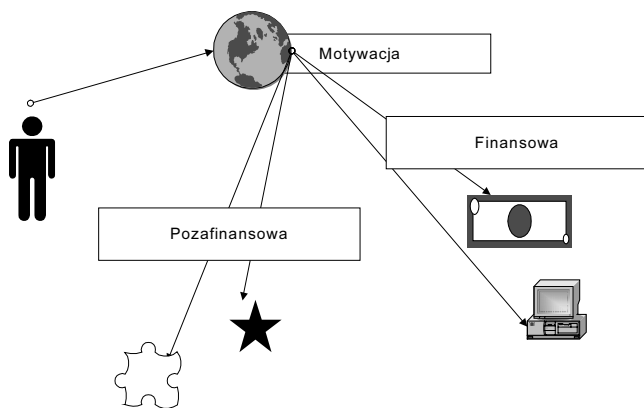
Uwaga | Zadowolenie pracownika to pierwszy element prowadzący do uzyskania zadowolenia klienta. Natomiast niezadowolony pracownik może powodować niezadowolenie konsumenta.

Dotyczy to w szczególności pracowników kontaktujących się z klientami. Jeśli firma wymaga od pracowników umiejętności usatysfakcjonowania klienta, powinna zarazem zaspokoić ich potrzeby.

Zadowolony pracownik to zadowolony klient — jest to główna zasada wszystkich firm. W przypadku firm edukacyjnych (sprzedających usługi) przekłada się to w ogromnym stopniu na jakość tych usług. Niezadowolony pracownik sprzedający usługi szkoleniowe nie przekáže właściwie swojej wiedzy, nie zadba o doskonałą komunikację z uczniem. Nie będzie bowiem motywowany. Aby pracownik sprzedający swoją wiedzę robił to odpowiednio, musi czuć, że jest częścią firmy i mieć do niej zaufanie. Nie chodzi tutaj wyłącznie o motywację finansową, ale także o motywację psychiczną — że jest się częścią całości.

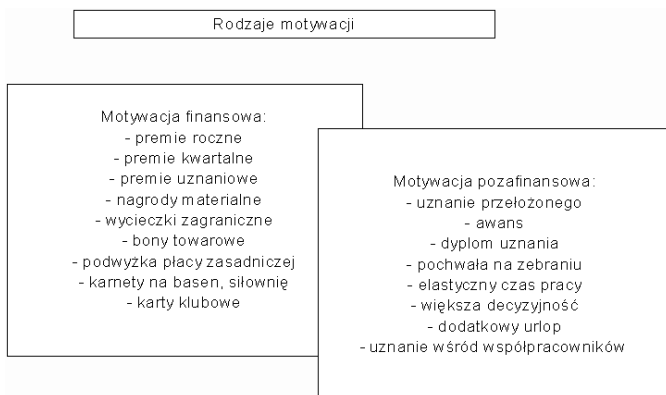
Motywacje można podzielić na dwie części (rysunek 3.9):

Rysunek 3.9.
Rodzaje motywacji



Źródło — opracowanie własne

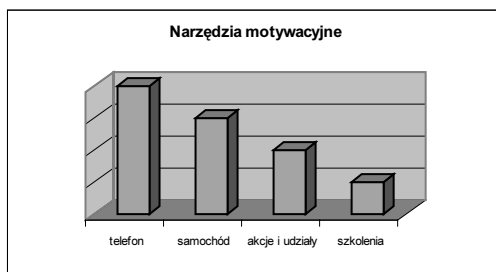
Motywacja finansowa to motywacja pieniężna oraz materialna. W szkolnictwie są to podwyżki za wyniki uczniów (olimpiady, konkursy), premie sezonowe, nagrody materialne za wysoką jakość nauczania (rysunek 3.10).

Rysunek 3.10.*Motywacja finansowa i pozafinansowa*

Źródło — opracowanie własne

Motywacja pozafinansowa to nagradzanie pracowników za dobrą pracę poprzez zapewnienie im poczucia pewności, że są częścią całej firmy i nie można się bez nich obejść (część układanki puzzli) oraz zagwarantowanie stabilności zatrudnienia (rysunek 3.10).

Motywacja finansowa jest mniej wiążącą formą motywowania³³. Wśród najczęściej stosownych *świadczeń dla pracowników* wymienić można samochód służbowy, akcje i udziały, oferowanie darmowych produktów, rabatów, udzielanie pożyczek np. na cele mieszkaniowe, konsumpcyjne, czy też na doksztalcanie (rysunek 3.11).

Rysunek 3.11.*Atrakcyjność wybranych narzędzi motywacji*

Źródło — opracowanie własne na podstawie badań AG TEST Human Resources

Jak wynika z *Raportu Płacowego*, opracowanego przez AG „TEST” Human Resources, telefon jest najczęściej stosownym dodatkiem dla pracowników zarządu, marketingu i sprzedaży.

³³ Wyniki badań AG „TEST” Human Resources.

Rzadziej stosowanym narzędziem jest *samochód służbowy*. Przykładowo, w grupie przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu wynagrodzeń przeprowadzonym przez TEST, samochód służbowy posiadało około 90% pracowników na stanowisku prezesa zarządu lub dyrektora. Na niższych rangą stanowiskach samochód przyznawany był odpowiednio rzadziej, w zależności od działu i obowiązków na stanowisku. Dodatek ten z reguły nie przysługuje samodzielnym pracownikom księgowości, finansów i administracji, ze względu na siedzący charakter pracy i brak konieczności wyjazdów.

Kolejnym dodatkowym świadczeniem przyznawanym w ramach planów motywacyjnych są *akcje i udziały*, które poprzez nadanie pracownikowi statutu współwłaściciela angażują go w takie zarządzanie firmą, aby jej wartość wzrosła. Przyznawane są one najczęściej pracownikom na wyższych stanowiskach kierowniczych, trochę rzadziej pracownikom na niższych stanowiskach kierowniczych i pracownikom samodzielnym. Zbliżoną do poprzedniej i jeszcze powszechniejszą formą dodatków jest przydzielanie *bonów towarowych* — stosowane przez 65% wszystkich przebadanych przedsiębiorstw — oraz *udzielanie rabatów* na produkty i usługi, które stosuje się średnio w 25% przebadanych przedsiębiorstw. Dzięki temu pracownicy mogą nabyć na korzystnych warunkach, często po niższej cenie, towary produkowane przez ich przedsiębiorstwo.

Inną, coraz częściej stosowaną metodą motywacyjną, jest wysyłanie pracowników na różnego rodzaju szkolenia, które umożliwiają podnoszenie umiejętności i kwalifikacji. Organizowane są one przez zewnętrzne firmy szkoleniowe lub przez doświadczonych pracowników przedsiębiorstwa. Najczęściej organizuje się szkolenia wewnętrzne, projektowane według potrzeb firmy, związane z pracą na konkretnym stanowisku, np. doskonalące umiejętności menedżerskie, handlowe, negocjacyjne.

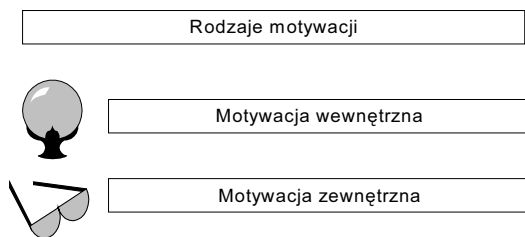
Motywowanie pracowników pozwala na stałe związanie ich z firmą oraz podnosi wydajność pracy. Można wyodrębnić także dwa takie rodzaje motywacji (rysunek 3.12), jak³⁴:

- motywacja wewnętrzna,
- motywacja zewnętrzna.

³⁴ A. Kohn, „Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars and other Bribes”, New York 1993.

Rysunek 3.12.

*Motywacja
wewnętrzna
i zewnętrzna*



Źródło — opracowanie własne

Motywacja wewnętrzna

Motywacja wewnętrzna to osobiste pragnienia, interesy, samorealizacja. Wzmocnienie motywacji wewnętrznej można uzyskać poprzez:

1. Współpracę

Zawijazywanie współpracy pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a zarządem zwiększa motywację wewnętrzną członków firmy. Współpraca oznacza zaufanie do osoby, z którą zaczyna się pracować oraz partnerskie relacje — a co za tym idzie, zwiększanie pewności siebie, docenienie przez pracownika własnej wiedzy i umiejętności.

2. Zadowolenie

Zadowolony z pracy pracownik jest silniej zmotywowany od niezadowolonego. Zadowolenie z pracy to zarówno odpowiednie wynagrodzenie finansowe, jak i gratyfikacje pozafinansowe (elastyczny czas pracy, uznanie kolegów itp.)

3. Decyzyjność

Czym większa będzie decyzyjność pracownika i jego odpowiedzialność za zadania i ludzi — tym bardziej stanie się on zmotywowany do dalszego działania. Motywację stanowi sama szansa wykazania się, pokazania swoich umiejętności i branie odpowiedzialności za innych.

4. Zaufanie

Zaufanie do pracownika zwiększa jego motywację wewnętrzną i powoduje, że staje się on lojalny. Zaufanie związane jest z odpowiedzialnością za wykonywane zadania.

Motywacja zewnętrzna

Natomiast motywacja zewnętrzna to wpływanie na potrzeby i zmienianie zachowań pracowników. Znane są trzy techniki zwiększania motywacji zewnętrznej:

1. Zastraszanie

Jedną z technik jest metoda zwana „zastraszaniem”, popularna w czasach bezrobocia. Pracownika skłania się do wydajniejszej pracy poprzez zastraszanie go czynnikami negatywnymi: stratą pracy, obniżeniem pensji, zdegradowaniem itp.

2. Przynęta

Przynęta jest metodą często stosowaną wobec pracowników chcących otrzymać awans w firmie. Obietnica awansu działa na nich motywująco i skłania ich do cięższej pracy.

3. Możliwość rozwoju

Ostatnią techniką jest danie pracownikowi możliwości rozwoju (np. indywidualne szkolenia, finansowanie studiów). Ta technika jest najbezpieczniejsza i najbardziej efektywna — pracownik bowiem sam się motywuje i po pewnym czasie nie trzeba stosować wobec niego żadnych technik, aby zmienić jego postawę wobec firmy.

Zastosowanie jednej z metod motywacji zewnętrznej jest też związane z techniką zarządzania promowaną przez firmę. W tym celu posłużymy się teoriami X i Y zarządzania zasobami ludzkimi³⁵. Według *teorii X* ludzie nie lubią pracować, są mało odpowiedzialni. Natomiast według *teorii Y* ludzie lubią pracować i są odpowiedzialni.

Motywacja zewnętrzna jest bardziej efektywna, jeśli jest połączona z *teorią* zarządzania Y. Związane są z nią takie aspekty, jak³⁶:

1. Chwalenie pracowników

Pracownik, którego się chwali, jest bardziej chętny do dalszej pracy i bardziej chce się „wykazać”. Wzrasta jego wiara we własne możliwości.

³⁵McGregor, „The Human Side of Enterprise”, PWE, Warszawa 2002.

³⁶M. Armstrong, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.

2. Powierzenie coraz trudniejszych zadań

Zwiększanie trudności zadań powierzanych pracownikowi pozwala zmotywować go odpowiednio.

3. Brak kontroli

Brak kontroli nad pracownikiem nie oznacza braku informacji, co i jak wykonuje. Oznacza jedynie, że pracownik sam musi stać się odpowiedzialny za podejmowane decyzje i dopiero w końcowej fazie odpowiadać za wykonane zadania przed przełożonym. Wyzwała to w nim umiejętności analitycznego myślenia, odpowiadania za swoje postępowanie i motywuje go do dalszego rozwoju.

4. Jasne określanie oczekiwań

Jasne określanie oczekiwań wobec pracownika pozwala mu na bardziej efektywną pracę. Związane jest to z tzw. „efektem Pigmaliona”³⁷, którego definicja mówi, że „ludzie posiadają naturalną cechę do spełniania oczekiwań postawionych wobec nich”. Jednak o tych oczekiwaniach należy pracowników informować.

Trzeba pamiętać, że dobry pracownik to część usługi, którą sprzedajemy klientowi. Jeśli nie zostanie on odpowiednio doceniony, „kupią” go inne firmy szkoleniowe, a tym samym wzmocni konkurencję i przekaże naszym klientom, aby zmienili firmę dostarczającą usługę.

Konstruując pakiety świadczeń dla pracowników trzeba pamiętać, że podstawą ich zaangażowania i zadowolenia z pracy jest przyjazna atmosfera. Zadowolenia nie buduje się tylko poprzez narzędzia motywacyjne, ale także poprzez zaufanie, koleżeństwo i docenianie pracowników.

3.2.5. Ocena wydajności pracowników

Oceny wydajności pracowników dokonuje się poprzez *okresowe oceny pracownicze*. Poprzez system ocen okresowych rozumieć należy zaplanowany, sformalizowany, odbywający się raz na jakiś czas proces oceny pracownika przez jego przełożonego. Dzięki temu kierownik ma możliwość regularnego spotkania się ze swoimi podwładnymi, co wpływa

³⁷J. Sterling Livingston, „Pygmalion in Management”, Harvard Business Review, New York 1969.

też na polepszenie komunikacji oraz daje możliwość wyjaśniania celów dotyczących przyszłej pracy. Dodatkowo oceny okresowe pozwalają na zdobycie informacji o możliwościach i sposobach doskonalenia efektów pracy, a także na powiązanie indywidualnych wynagrodzeń z rzeczywistymi wynikami. Dzięki wprowadzeniu ujednoczonych kryteriów ocena jest obiektywna i sprawiedliwa, zatem nie ma tu miejsca na stronniczość czy też uleganie emocjom. Ocenie — w zależności od celu badania — podlegać mogą zachowania pracownika, osiągnięte przez niego wyniki (ilość, wydajność, szybkość), poziom umiejętności technicznych i społecznych (zdolność współpracy z innymi, umiejętne komunikowanie się), a także cechy osobowościowe. Należy także sprecyzować częstotliwość, z jaką dokonuje się oceny, sposób, w jaki będą gromadzone i opracowywane wyniki i listę osób, które będą miały do nich dostęp.

Największym atutem ocen okresowych jest możliwość wszechstronnego wykorzystania: w motywowaniu, w planowaniu zatrudnienia, awansów, przeniesień pracowników na inne stanowiska, w planowaniu ścieżek kariery, w opracowywaniu programów szkoleniowych, a także w polityce wynagrodzeń przy ustalaniu płacy i premii. Przy tym stosowanie ocen pracowniczych jest korzystne zarówno dla firm, jak i dla samych zatrudnionych. Ocenianie wpływa na lepsze wykorzystanie potencjału pracowników, co, rzecz jasna, przyczynia się do lepszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, pracownikom dostarcza zaś informacji o ich słabych i mocnych stronach, a także o stawianych wymaganiach.

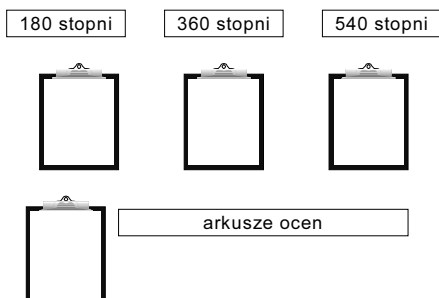
3.2.5.1. Techniki oceniania

Wśród metod stosowanych w ocenianiu okresowym pracowników stosuje się (rysunek 3.13):

- ocenę 180 stopni,
- ocenę 360 stopni,
- ocenę 540 stopni,
- arkusze ocen.

Oceny stopniowe służą głównie do oceny pracowników w celach rozwojowych, natomiast metody arkuszowe do przyznawania premii, awansów itp.

Rysunek 3.13.
Rodzaje ocen
pracowników



Źródło — opracowanie własne

Ocena 180 stopni

Polega na zbieraniu opinii o pracowniku i jego pracy wśród przełożonych i podwładnych.

Ocena 360 stopni

Szerszą formą jest ocena 360 stopni, w której oceny dokonują: pracownik, przełożony, podwładni, koledzy z pracy, wewnętrzni i zewnętrzni klienci.

Ocena 540 stopni

Oprócz standardowej oceny można stosować system, w którym pracownika oceniają także klienci spoza organizacji lub dostawcy.

Arkusze ocen

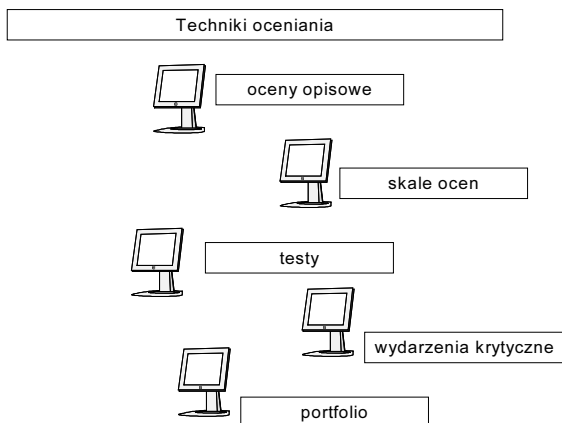
Arkusze ocen stanowią kolejne narzędzia oceny pracowników. Wyróżnia się wśród nich (rysunek 3.14):

- oceny opisowe,
- skale ocen,
- testy,
- techniki wydarzeń krytycznych,
- portfolio personalne.

Oceny opisowe

Ocena polega na przygotowaniu przez przełożonego opracowania mocnych i słabych stron pracownika w formie opisowej. Dokonuje on także

Rysunek 3.14.
Oceny pracowników



Źródło — opracowanie własne

analizy mocnych stron i proponuje nowe ich wykorzystanie. Podobnie ze słabymi stronami pracownika — przełożony osądza, czy nie są one barierą dla dalszego obejmowania stanowiska.

Skale ocen

Skale ocen należą do najbardziej rozpowszechnionych technik ocen pracownika. Skale mogą być: przymiotnikowe, punktowe, graficzne, mieszane. Wybór skali zależy od preferencji osoby oceniającej oraz stanowiska. Poniżej zostały przedstawione przykłady skal oceniania.

Rysunek 3.15.
Skale ocen:
przymiotnikowa,
punktowa, graficzna
i behawioralna

Skala przymiotnikowa dla kryterium „umiejętność nawiązywania kontaktów”					
znakomita	dobra	zadowolająca	słaba		
Skala przymiotnikowa dla kryterium „współpraca z klientami”					
wyniki słabe lub nieakceptowalne	wymagana poprawa	spełniający oczekiwania	przewyuszający oczekiwania		
Skala punktowa dla kryterium „samodzielność w realizacji zadań”					
6	5	4	3	2	1
Skala graficzna „ogólna ocena wyników pracy”					
U	M	F	E	S	
nie do przyjęcia	poniżej wymaganych	w pełni zgodna z wymaganiami	powyżej wymaganych	celująca	
Skala behawioralna					
Zachowania pożądane	prawie zawsze			prawie nigdy	
Prawidłowo reaguje na potrzeby klientów	5	4	3	2	1
Zachowania niepożądane					
Nie reaguje na oczekiwania i potrzeby klientów	5	4	3	2	1

Źródło — „Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika”, pod red. A. Sajakiewicz, Poltext, Warszawa 2000)

Testy

Testy polegają na uzupełnieniu przez oceniającego tabeli zachowań i zadań wykonanych przez pracownika. Technika wymaga bardzo dobrej znajomości pracownika oraz obiektywności oceny.

Technika wydarzeń krytycznych

Jest najbardziej systematyczną techniką ze wszystkich prezentowanych. Polega na stałym notowaniu przez przełożonego sukcesów i porażek pracownika. Pod koniec wyniki zostają umieszczone w tabeli zbiorczej i analizowane. Jednak z oceną pracownika nie trzeba czekać do okresu oceniania (jeśli np. jest co pół roku). Można oceniać go na bieżąco, wzmacniać dobre zachowania i podnoszenie kwalifikacji.

Portfolio

Technika portfolio polega na grupowaniu pracowników w cztery grupy w zależności od ich efektów pracy oraz możliwości rozwojowych (rysunek 3.16).

Rysunek 3.16.

Portfolio

Efekty pracy

wysokie	solidni pracownicy	najlepsi pracownicy
niskie	pracownicy mało przydatni	pracownicy problematyczni

niskie

wysokie

Możliwości rozwoju

Źródło — „Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika”,
pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000)

Umieszczenie pracownika w jednym z pól oznacza:

- solidni pracownicy (stabilizowanie),
- najlepsi pracownicy (inwestowanie w rozwój),
- pracownicy mało wydajni (stabilizowanie lub zwalnianie),
- pracownicy problematyczni (zwalnianie).

Istotną sprawą jest także przeszkolenie zarówno osób, które będą dokonywać oceny, jak i osób ocenianych. Poza tym metoda oceniania musi być dostosowana do specyfiki każdej organizacji i ocenianej grupy.