Cele, formy i zakres aliansów

Ostatnie lata w gospodarce wyróżniają się dążeniem przedsiębiorstw do zawierania różnego rodzaju porozumień oraz umów ze swoimi potencjalnymi konkurentami. Przyczyną takiej sytuacji jest chęć zaistnienia oraz zaprezentowanie swojej oferty na wielu rynkach przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów wejścia na nowe rynki oraz zminimalizowaniu ryzyka z tym związanego. Powodem zawarcia aliansu powinna być chęć współpracy między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, która w sposób znaczący wpłynie na sytuację rynku na którym działa umowa. Przed podpisaniem umowy należy oczywiście przeprowadzić wiele czynności mających na celu wybór najkorzystniejszego partnera, z który będziemy współpracować przez długi okres czasu. Najważniejszym wydaje się zbadanie, czy po zawarciu porozumienia żaden z partnerów nie osiągnie przewagi lub wiodącej pozycji.

Umocni to w przekonaniu uczestników aliansu o równości w podejmowaniu kluczowych decyzji.

Kolejną ważną informacją, poprzedzającą zawarcie aliansu, jest zebranie danych o przeszłości partnerów oraz intencji powodujących chęć przystąpienia do umowy. Dzięki temu będziemy mogli przekonać się czy nasz partner, po pewnym czasie, nie będzie dążył do wchłonięcia lub podporządkowania sobie naszej firmy. Ważne jest aby partnerzy, przed podpisaniem umowy, byli przekonani o słuszności tej decyzji. Komplementarność zasobów oraz umiejętności partnerów takie przekonanie może wzmocnić a dostosowanie kulturowe umożliwi długookresowe funkcjonowanie aliansu. Według wielu specjalistów optymalnym wydaje się połączenie parterów z różnych kręgów kulturowych co bardzo wyraźnie podnosi efekt synergii wzmacnia możliwości rozwoju oraz uczenia się od partnera. Umowa między partnerami z tego samego kręgu kulturowego takich dodatnich efektów raczej nie przynosi [M.Romanowska, Alianse strategiczne przedsiębiorstw, op. cit.].

Umowa poza transferem umiejętności umożliwia także poznanie organizacji oraz różnego rodzaju procedur wykorzystywanych przez partnerów, które można zaadoptować, jeśli uznamy je za właściwe, do potrzeb własnej firmy. Porównanie kultury organizacyjnej partnerów powinno ułatwić opracowanie optymalnych standardów funkcjonowania aliansu co ułatwi osiągnięcie wspólnie określonych celów.

Pojawienie się i szybki rozwój aliansów strategicznych wyjaśnia się najnowszymi zmianami międzynarodowego otoczenia przedsiębiorstw, a zwłaszcza mondializacją (rozszerzeniem na cały świat) wymiany handlowej i rozwojem technologicznym. [B.Garrette, P.Dussauge, Strategie aliansów na rynku, op. cit.]

Cele zawierania aliansów z punktu widzenia ich uczestników są różne. Do najważniejszych powinny należeć:

1. ograniczenie kosztów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz kosztów związanych z konkurencją między firmami,

2. zmniejszenie wydatków na rozwój i badania niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa,

3. łączenie wysiłków w celu ograniczania wpływu konkurentów na rynek,

4. wspólne opracowywanie nowych produktów / usług oraz korzystanie z doświadczeń oraz umiejętności partnera,

5. oddziaływanie w większy stopniu na mechanizmy rynkowe,

6. możliwość dostępu do nowych rynków czyli do nowych potencjalnych klientów,

7. przełamywanie barier prawnych przy wkraczaniu na mocno chronione rynki. (Niektóre państwa stawiają bardzo wygórowane żądania dla firm chcących wejść na rynek a alians zawarty z lokalnym, narodowym przedsiębiorstwem takie bariery handlowe

powinien neutralizować. Państwa chroniąc lokalne rynki kierują się najczęściej chęcią uzyskania dostępu do nowych technologii zapewniając tym samym własnym firmom rozwój w zamian oferując udział w obrocie. Takie umowy zapewnić powinny ogromne korzyści zarówno międzynarodowym koncernom jak i lokalnym małym przedsiębiorstwom.)

Podstawowym efektem płynącym z porozumienia powinno być oczywiście rozbicie ww. kosztów między uczestników aliansu a co za tym idzie widoczne oszczędności mające bezpośrednie przełożenie na wynik oraz możliwości finansowe firm.

Spadkowi oraz racjonalizacji kosztów powinien towarzyszyć wzrost efektywności. Może być to osiągnięte dzięki wykorzystywaniu wspólnych kanałów dystrybucji, opracowywaniu, a przede wszystkim realizowaniu wspólnych kampanii promocyjnych. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do znalezienia nowych nisz rynkowych a głównie do osiągnięcia pozycji lidera tam gdzie już funkcjonują. Partnerzy, darząc się wzajemnym zaufaniem wynikającym ze wspólnie założonych celów, powinni znać swoje słabe i mocne strony aby móc wykorzystać je w optymalnie korzystny dla umowy sposób. Posiadając dokładne informacje można będzie bowiem, wykorzystując mocne strony jednego uczestnika umowy, równoważyć słabe strony innego. Alians powinien minimalizować ryzyko oraz bariery związane z wejściem na nowy rynek właśnie poprzez współpracę i kooperację partnerów. Wkraczając lub rozwijając działalność wspólnie z firmą działającą na danym rynku nasze szanse powodzenia powinny być nieporównywalnie większe niż gdybyśmy rozpoczynali działalność samodzielnie.

Cele zawierania aliansów można także uzależniać od wielkości firm wchodzących w skład porozumienia. Przedsiębiorstwa małe i słabe zawsze powinny i będą szukać partnerów silnych oczekując, że porozumienie takie umożliwi im przetrwanie oraz wzmocni ich pozycję na rynku. Duże firmy przystępując do porozumienia z małymi powinny szukać u tych ostatnich zdolności do innowacyjności oraz przedsiębiorczości, tzn.

cech, bardzo charakterystycznych dla niewielkich przedsiębiorstw. [B.Garrette, P.Dussauge, Strategie aliansów na rynku, op. cit.]

Podstawowymi korzyściami wynikającymi z zawarcia aliansu powinny być : ograniczenie kosztów, transfer technologii, minimalizacja ryzyka, wykorzystanie ekonomiki skali oraz zdolności i umiejętności partnerów a także eliminowanie barier prawnych przy wchodzeniu na nowe rynki.

Przy klasyfikowaniu aliansów najczęściej brane są pod uwagę dwa kryteria: forma organizacyjno- prawna aliansu i zakres działalności, której dotyczy współpraca [M.Romanowska, Alianse strategiczne przedsiębiorstw, op.cit.]. Ze względu na formę organizacyjno- prawną, to alianse możemy podzielić na formalne i nieformalne.

Formalne, jak sama nazwa wskazuje, charakteryzują się dokładnym wpisaniem w umowę wszystkich warunków, które obowiązywać będą partnerów. W umowie powinien znaleźć się zapis konkretyzujący podział obowiązków, odpowiedzialności oraz zobowiązań partnerów dzięki czemu ograniczy się nieporozumienia. Mając dokładny zapis, firmy tworzące alians wiedzą co mogą wymagać od partnerów a także jakie warunki same muszą spełniać. Wpisanie do umowy ram czasowych funkcjonującego aliansu w znaczący sposób ułatwi współpracę.

Alianse formalne dzielą się na: [tamże]

– Alianse udziałowe (spółki joint venture), gdzie mamy do czynienia z utworzeniem nowej, odrębnej jednostki gospodarczej

– Alianse bezudziałowe, gdzie współpraca odbywa się w obrębie dotychczas istniejących podmiotów gospodarczych

Do aliansów bezudziałowych zaliczamy- alianse kapitałowe (udziały mniejszościowe, wzajemny wykup udziałów) oraz umowy (licencje, franchising, umowy o współpracy, umowy o stowarzyszeniu).

Spółki joint venture zasadniczo różnią się od innych form współpracy między przedsiębiorstwami. Charakteryzują się:

– stworzeniem odrębnego podmiotu prawnego, w którym partnerzy obejmują ustalone udziały,

– zachowaniem niezależności aliantów,

– wspólnym zarządzaniem spółką przez odrębnie powołany zarząd,

– dzieleniem korzyści i ryzyka.

Spółki te są szczególnie często wykorzystywane jako sposób wejścia na rynki krajów o dużym stopniu ryzyka inwestycyjnego (np. Polska w latach 80-tych).

Do grupy aliansów nie tworzących nowych podmiotów gospodarczych

zaliczamy:

– alianse kapitałowe,

– umowy o współpracy w różnych dziedzinach.

Alianse kapitałowe polegają na zasileniu kapitałem drugiego przedsiębiorstwa, np. przez wykup części jego udziałów lub wzajemny wykup udziałów. Taka forma współpracy umożliwia każdemu uczestnikowi aliansu dalsze funkcjonowanie na rynku bez konieczności wprowadzania kosztownych zmian. Korzyścią dla wszystkich jest wzmocnienie ich pozycji wynikające z połączenia sił. Jednakże może to być bardzo ryzykowna forma współpracy, ponieważ w pewnym momencie partner może uzyskać udziały umożliwiające mu przejęcie firmy. Nie ma zdefiniowanych granic udziału mniejszościowego. Zazwyczaj mieści się on w przedziale od 5 do 15% udziałów, czasami więcej. Przedział ten zapewnia partnerskie działanie firm współpracujących ze sobą. [tamże]

Pozostałe formy aliansów zalicza się do kategorii umów o

współpracy i zalicza się do nich:

– umowa o współpracę w dziedzinie badań i rozwoju oraz umowa o wspólnej produkcji, które to porozumienia dokładnie precyzują obszary kooperacji przedsiębiorstw do wspólnych działań mających na celu opracowywanie nowych produktów. Dzięki temu zachowane są w tajemnicy zastrzeżone przez firmy pomysły / patenty a współpraca ogranicza się do wybranego obszaru lub do określenia specjalizacji partnerów. Umowy takie mogą także doprowadzić do połączenia sił partnerów i w wyniku tego do wykorzystania efektu skali będącego następstwem współpracy.

– umowy dystrybucyjne, czyli wspólne wykorzystywanie kanałów dystrybucji partnerów

– umowy licencyjne, polegają na użyczeniu lub wymianie między partnerami technologii

– umowy o stowarzyszeniu się przedsiębiorstw, umożliwiają czasowe połączenie sił niezbędnych do realizacji ważnego strategicznego celu [tamże]

– umowy franchisingowe, charakteryzujące się użyczeniem zarówno know – how jak i modelu zarządzania oraz znaku firmowego

Umowy te umożliwiają kontrolę nad realizacją założonego celu, dają elastyczność partnerom wchodzącym w skład aliansu, zabezpieczają członków przed nadużyciami oraz niepożądanymi zachowaniami [tamże].

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Definicja aliansu strategicznego

Jednym z typowych zjawisk towarzyszących globalizacji zarządzania jest dążenie dużych, światowych korporacji do wchodzenia na rynki wielu krajów równocześnie. Jest to spowodowane wyczerpaniem możliwości zwiększenia sprzedaży na rodzimych rynkach. [M. Romanowska, „Alianse strategiczne przedsiębiorstw", PWE, Warszawa 1997, str.7] Istnieją różne sposoby wchodzenia przedsiębiorstw na nowe rynki. Jednym z nich jest zawarcie aliansu strategicznego.

W aliansach przedsiębiorstwa partnerskie łączą się do realizacji wspólnych celów, ale utrzymują swoją niezależność strategiczną i chronią własnych interesów. To co jest istotne w pojęciu aliansu, to właśnie utrzymanie niezależności każdej z firm partnerskich, mimo umowy wiążącej jednych z drugimi. [B. Garrette, P. Dussauge, „Strategie aliansów na rynku", POLTEXT, Warszawa 1996, str.21]

Alians strategiczny jest jednym z kluczowych narzędzi współczesnego zarządzania i marketingu, które zyskuje na znaczeniu w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym. W epoce globalizacji, rosnącej konkurencji oraz szybkiego rozwoju technologii, firmy coraz częściej decydują się na współpracę z innymi organizacjami, aby osiągnąć strategiczne cele, które byłyby trudniejsze do osiągnięcia samodzielnie.

Pojęcie aliansu strategicznego odnosi się do długoterminowej, wzajemnie korzystnej współpracy pomiędzy dwoma lub więcej firmami, które łączą swoje zasoby, wiedzę i kompetencje w celu realizacji wspólnych celów strategicznych. Tego typu współpraca nie prowadzi jednak do pełnej integracji przedsiębiorstw, jak ma to miejsce w przypadku fuzji lub przejęć. Aliansy strategiczne pozwalają firmom zachować swoją

autonomię, przy jednoczesnym wykorzystaniu synergii wynikającej z połączenia zasobów i kompetencji.

Z perspektywy zarządzania, aliansy strategiczne są narzędziem umożliwiającym firmom adaptację do zmieniających się warunków rynkowych oraz osiąganie przewagi konkurencyjnej. Firmy decydują się na nawiązanie aliansu, aby skorzystać z zasobów partnera, które mogą obejmować technologie, know-how, kapitał, dostęp do nowych rynków lub segmentów klientów, a także zdolności produkcyjne. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa technologiczne, które współpracują z firmami posiadającymi dostęp do rynków zbytu w różnych regionach świata, co pozwala im na szybsze wprowadzanie nowych produktów na rynki globalne.

Aliansy strategiczne mogą przybierać różne formy, w zależności od charakteru współpracy. W zarządzaniu wyróżnia się m.in. wspólne przedsięwzięcia (joint ventures), partnerstwa technologiczne, współpracę badawczo-rozwojową, a także kooperacje w obszarze logistyki czy marketingu. Wspólną cechą tych wszystkich form współpracy jest dążenie do osiągnięcia wspólnych korzyści przy zachowaniu autonomii każdej z zaangażowanych stron.

W marketingu, aliansy strategiczne odgrywają istotną rolę w budowaniu marki, docieraniu do nowych klientów oraz rozszerzaniu oferty produktowej. W szczególności, współpraca marketingowa może dotyczyć wspólnych kampanii reklamowych, wzajemnej promocji produktów, a także tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które łączą oferty obu firm.

Przykładem strategicznego aliansu w marketingu jest współpraca między producentami elektroniki użytkowej a dostawcami treści cyfrowych. Przykładem może być partnerstwo pomiędzy firmą Apple i różnymi dostawcami aplikacji i treści cyfrowych, które pozwala na dostarczenie użytkownikom kompleksowych rozwiązań w ramach ekosystemu urządzeń i usług.

Aliansy marketingowe mogą także polegać na tworzeniu wspólnych

produktów lub usług, które łączą unikalne cechy oferowane przez każdą ze stron. Na przykład, firmy z branży motoryzacyjnej często współpracują z producentami systemów nawigacyjnych, co pozwala na wzbogacenie oferty pojazdów o nowoczesne technologie. Tego rodzaju współpraca przynosi korzyści obu stronom – producenci samochodów oferują bardziej atrakcyjne produkty, a partnerzy technologiczni zyskują dostęp do nowych klientów.

Główną korzyścią wynikającą z aliansów strategicznych jest możliwość szybszego i bardziej efektywnego wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów i usług. Dzięki współpracy z partnerami, firmy mogą przyspieszyć proces badawczo-rozwojowy, dzieląc się kosztami oraz ryzykiem związanym z wprowadzaniem nowych technologii. Alians pozwala także na zwiększenie elastyczności operacyjnej, ponieważ firmy mogą dostosowywać swoje zasoby do zmieniających się warunków rynkowych, bez konieczności przeprowadzania kosztownych fuzji czy przejęć.

Inną istotną korzyścią z aliansów strategicznych jest możliwość uzyskania dostępu do nowych rynków i segmentów klientów. Partnerstwo z lokalnymi firmami może być szczególnie korzystne dla przedsiębiorstw planujących ekspansję na rynki zagraniczne, gdzie bariery wejścia mogą być zbyt wysokie, aby mogły one działać samodzielnie. W takim przypadku, partner lokalny może pomóc w nawigacji przez złożone przepisy prawne, kulturowe i biznesowe, co znacząco zwiększa szanse na sukces.

Warto także podkreślić, że aliansy strategiczne mogą przyczyniać się do wzrostu konkurencyjności firm poprzez dostęp do nowych technologii i innowacji. Przedsiębiorstwa, które decydują się na współpracę z partnerami o uzupełniających się kompetencjach, mogą szybciej rozwijać nowe produkty, co pozwala im na wyprzedzenie konkurencji.

Mimo licznych korzyści, aliansy strategiczne wiążą się również z pewnymi wyzwaniami, które mogą wpływać na skuteczność współpracy. Jednym z najważniejszych problemów jest

konieczność budowania zaufania pomiędzy partnerami. Brak transparentności oraz konflikty interesów mogą prowadzić do osłabienia współpracy i w skrajnych przypadkach – do jej zerwania.

Innym wyzwaniem jest zarządzanie różnicami kulturowymi, szczególnie w przypadku aliansów międzynarodowych. Firmy działające w różnych regionach świata mogą mieć odmienne podejście do zarządzania, komunikacji czy rozwiązywania problemów. W takich sytuacjach, niezbędne jest stworzenie skutecznych mechanizmów komunikacji oraz procesów decyzyjnych, które pozwolą na skuteczne zarządzanie współpracą.

Warto także zwrócić uwagę na ryzyko uzależnienia od partnera. W przypadku długoterminowej współpracy, firma może stać się nadmiernie zależna od zasobów lub kompetencji swojego partnera, co w dłuższej perspektywie może ograniczać jej zdolność do samodzielnego działania.

Na przestrzeni lat powstało wiele znanych aliansów strategicznych, które miały znaczący wpływ na rozwój całych branż. Jednym z przykładów jest partnerstwo między firmami Starbucks i PepsiCo, które nawiązały współpracę w celu produkcji i dystrybucji napojów kawowych na rynku międzynarodowym. Dzięki temu aliansowi Starbucks zyskał dostęp do globalnej sieci dystrybucyjnej PepsiCo, co pozwoliło na szybsze i bardziej efektywne wprowadzanie swoich produktów na nowe rynki.

Innym przykładem jest współpraca między Google i firmą NASA, której celem jest rozwój technologii sztucznej inteligencji oraz eksploracji kosmosu. Dzięki połączeniu zasobów technologicznych Google z wiedzą NASA na temat przestrzeni kosmicznej, obie organizacje mogły zrealizować zaawansowane projekty badawcze, które byłyby trudniejsze do wykonania samodzielnie.

Alians strategiczny to jedno z kluczowych narzędzi zarządzania

i marketingu, które umożliwia firmom osiągnięcie wspólnych celów przy zachowaniu autonomii operacyjnej. Dzięki współpracy z partnerami, firmy mogą szybciej i efektywniej wprowadzać innowacyjne produkty na rynek, zwiększać swoją konkurencyjność oraz uzyskiwać dostęp do nowych rynków i technologii. Jednakże, aby alians strategiczny był skuteczny, konieczne jest budowanie zaufania, zarządzanie różnicami kulturowymi oraz unikanie nadmiernego uzależnienia od partnera. Aliansy strategiczne, mimo swoich wyzwań, stanowią niezwykle ważny element współczesnej strategii biznesowej, zarówno z perspektywy zarządzania, jak i marketingu.

Źródło: B. Garrette, P. Dussauge, *"Strategie aliansów na rynku"*, Poltext, Warszawa 1996, str. 21

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Testy psychologiczne i Assesment Centre – alternatywne metody rekrutacji

praca licencjacka z zarządzania

W odróżnieniu od tysięcy ogólnodostępnych pseudotestów prawdziwym testom stawiane są ściśle określone wymagania:

- Poszczególne pozycje testu (pytania) muszą być tak

dobrane, aby stanowiły adekwatną (tj. wystarczająco dużą i reprezentatywną) próbkę mierzonego zachowania (wiedzy, umiejętności itp.);

- Porównywalności wyników testu służy standaryzacja administracji testu, czyli warunków, w jakich on przebiega (np. kolejność zadawania pytań);
- Test musi być obiektywny (opracowywanie wyników testu przez różne osoby powinno przynosić takie same rezultaty) i mieć stwierdzoną trafność (wartość predykcyjną);
- Nie może być interpretowany poza kontekstem kulturowym, dla którego został opracowany;
- Do konstruowania i przeprowadzania testów uprawnieni są tylko psycholodzy;
- Niezbędne jest uwzględnienie praw osoby badanej, dotyczących m.in. zgody na przeprowadzenie testu i udostępnianie jego wyników osobom trzecim oraz poinformowanie o celu, konsekwencjach, sposobie przeprowadzania i wynikach testu.

Testy można podzielić na:

1. **Testy merytoryczne** Nierzadko w procesie selekcji stosowane są również testy merytoryczne. Są one najczęściej opracowywane przez ekspertów z poszczególnych dziedzin. I tak na przykład starając się o stanowisko głównego księgowego, możesz spodziewać się testu sprawdzającego wiadomości z zakresu zasad rachunkowości, aktualnych przepisów podatkowych, terminów składania określonych deklaracji itp.
2. **Testy językowe**
3. **Testy medyczne.** Są to takie testy jak: badania ogólnego stanu zdrowia, testy wydolności organizmu, testy na zażywanie narkotyków, picie alkoholu palenie papierosów, testy na AIDS/obecność wirusa HIV, testy na obecność chorób uwarunkowanych genetycznie, detektor kłamstw (polygraf, wariograf);

4. **Testy psychologiczne:** W rekrutacji często stosuje się testy psychologiczne. Powinny być one przeprowadzane i interpretowane przez psychologa. Jeżeli rekrutacją zajmuje się profesjonalista, to wyniki testów psychologicznych będą przez niego traktowane jako dodatkowa informacja o osobie badanej. Dlatego też mając w perspektywie konieczność poddania się procedurze testowej, należy wiedzieć i pamiętać, że wyniki mogą dać wskazówki co do głębszej charakterystyki Twojej osoby, ale nie powiedzą o Tobie wszystkiego.
   Często spotykamy się z lękową postawą wobec weryfikacji za pomocą testów, zwłaszcza badających poziom inteligencji. Jeżeli jednak masz do czynienia z rzeczywiście profesjonalnym doborem, psycholog będzie starał się w testach odnaleźć informacje o Twoich najmocniejszych stronach, a także o tych, które są Twoją słabością. Wyniki będzie rozpatrywał przede wszystkim pod kątem predyspozycji, które są pożądane na danym stanowisku. Przecież nie wszystkie zdolności są Ci w takim samym stopniu przydatne w pracy. (Gdy np. szukasz pracy w charakterze przedstawiciela handlowego, najistotniejsza jest komunikatywność i umiejętność współpracy z ludźmi. To, że w testach okaże się, że Twoja wyobraźnia przestrzenna jest na poziomie niższym od przeciętnej nie ma w tym kontekście najmniejszego znaczenia). Dlatego też, jako profesjonalni konsultanci, doradzamy Ci przyjęcie zdrowej postawy wobec testów. Są wprawdzie stresujące, lecz potraktuj je jako przygodę intelektualną.
5. **Testy inteligencji.** Testy te są stosowane powszechnie. Możesz się spotkać zarówno z testami badającymi poziom inteligencji ogólnej, jak i z bardziej szczegółowymi, określającymi poziom poszczególnych zdolności składających się na inteligencję ogólną. Te pierwsze określają jedynie Twoje zdolności kojarzenia i logicznego myślenia; te drugie – dostarczają znacznie bogatszej informacji, pokazują bowiem Twoje mocne i

słabe strony, mówią o Twoim:

- Poziomie inteligencji werbalnej
- Wiedza
- Kompetencje językowe
- Poziomie inteligencji niewerbalnej, czyli zdolności odkrywania reguł, kojarzenia logicznego myślenia,
- Zdolność do analizy i syntezy,
- Szybkość uczenia się,
- Pojemności pamięci,
- Zdolności arytmetyczne,
- Wyobraźnia wzrokowa i przestrzenna,
- Zdolności psychomotoryczne (koordynacja wzrokowo-ruchowa,
  szybkość i precyzja spostrzegania).

Testy badające predyspozycje psychiczne

W zależności od profilu stanowiska, pracodawcę może interesować różny zakres predyspozycji psychicznych kandydata. Może więc chcieć określić np.:

- Profil osobowości i zainteresowań,
- Styl kierowania zespołem,
- System wartości,
- Poczucie kontroli wewnętrznej (samosterowność)
- Odporność na stres,
- Skłonność do konformizmu / indywidualizmu,
- Poziom motywacji do osiągania sukcesów zawodowych itp.

Testy te mają zazwyczaj formę kwestionariuszy samooceny lub testu wyboru. Warto zaznaczyć, że ponieważ badany może stosunkowo łatwo sterować swoimi odpowiedziami w celu uzyskania pożądanego efektu, wiele testów posiada tzw. „Skalę Kłamstwa”. Dzięki niej sprawdza się stopień zniekształcenia wyniku!

Testy umiejętności

Pracodawca, w celu weryfikacji prawdziwości Twojej deklaracji dotyczącej posiadania określonych umiejętności, może przeprowadzić test sprawdzający. Kandydata na stanowisko grafika komputerowego może poprosić o zaprojektowanie ulotki reklamowej w programie Corel Draw, a kandydatkę na stanowisko sekretarki o napisanie, sformatowanie i wydrukowanie tekstu.

Wśród testów umiejętności wyróżniamy testy umiejętności wyuczonych – pomiar skutków edukacji oraz testy umiejętności wrodzonych – badanie wrodzonych cech i możliwości rozwoju

Przykłady testów umiejętności to m.in. test werbalny – ocenia wnioskowanie słowne; test numeryczny – ocenia umiejętności wnioskowania numerycznego (arytmetycznego); test diagramatyczny – bada umiejętność analizy diagramów; test przestrzenny – ocenia wyobraźnię przestrzenną

Testy zainteresowań.

Te testy badają potrzeby, preferencje i zainteresowania kandydatów, pozwalają też ocenić możliwość ich zrealizowania w życiu zawodowym.

Centrum oceny (Assessment Center)

Choć centrum oceny bywa wykorzystywane, szczególnie przez duże, bogate przedsiębiorstwa, jako metoda selekcji kadr, to jego nadrzędnym celem jest ocena potencjału kadr kierowniczych, określenie potrzeb szkoleniowych i rozwoju pracowników, a także zidentyfikowanie osób, które z dużym prawdopodobieństwem sukcesu mogą zostać przyjęte na dane stanowisko lub przeniesione na dość odmienne od tego, na jakim obecnie się znajdują. W typowym AC grupa 10-15 uczestników w zbliżonej randze zawodowej zostaje poddana trwającym 1-5 dni grupowym ćwiczeniom, symulującym zadania, z jakimi będą musieli sobie radzić na stanowisku, o którego objęcie się

ubiegają. Gry kierownicze, ukierunkowane grupy dyskusyjne, analiza problemu i jego prezentacja (ustna i pisemna), wywiad symulowany (odgrywanie ról), in-basket, czyli „poczta dyrektora" – to przykłady symulacji sytuacji kierowniczych. Ćwiczenia te wymagają od uczestników podejmowania decyzji, planowania, organizowania, komunikowania się ustnie i pisemnie, wykazania się zdolnościami przywódczymi i odpowiednimi motywacjami. Zachowania uczestników są obserwowane, a następnie oceniane przez specjalnie do tego powołane osoby. Zazwyczaj są to odpowiednio przeszkoleni pracownicy wyższych szczebli i psychologowie. Do powyższego zestawu ćwiczeń dodaje się też tradycyjne testy (na inteligencję, psychologiczne, dostosowane do konkretnych cech osobowości itp.), zorganizowane wywiady, a także planowanie kariery.

Po zakończeniu ćwiczeń i odejściu uczestników obserwatorzy spędzają 1-2 dni na opracowywaniu wyników, czyli ocenianiu kandydatów, określaniu ich mocnych i słabych stron, jako potencjalnych kierowników, sugerowaniu potrzeb szkoleniowych i formułowaniu ogólnych rekomendacji na przyszłość. Uczestnicy AC mają też możliwość uzyskania informacji zwrotnej odnośnie do oceny swojego zachowania.

Z rozwojem rynku usług doradztwa personalnego AC pojawił się też Polsce: stosował go np. Unilever i Wella Polska. Problem zastosowania AC w Polsce polega na tym, że choć wiele firm doradztwa personalnego ma AC w swojej ofercie, to nie wiadomo, co w rzeczywistości się pod tą nazwą kryje. Ponieważ AC uważany jest za bardzo dobrą metodę oceny i selekcji kadr, termin ten jest powszechnie nadużywany. Z tego powodu w USA grupa naukowców i praktyków zajmujących się omawianą problematyką ustaliła podstawowe elementy konstrukcyjne, niezbędne, aby dana metoda mogła być określana mianem AC

W literaturze fachowej i praktyce kadrowej przedsiębiorstw funkcjonują trzy modele procedur selekcyjnych (przy zastosowaniu kilku etapów/narzędzi selekcji):

- „bieg przez płotki”: każdy etap jest osobnym wyzwaniem, przy którego pokonywaniu osiągnięte dotychczas pozytywne wyniki nie mają znaczenia; potkniecie się na którymkolwiek etapie jest równoznaczne z eliminacją;
- Procedura kompensacyjna: decyzja o przyjęciu bądź odrzuceniu danego kandydata podejmowana jest na samym końcu, gdy wszyscy kandydaci przejdą przez wszystkie etapy selekcji;
- Procedura hybrydowa: ma na celu umożliwienie bardziej wszechstronnej oceny kandydata (jak w procedurze kompensacyjnej) przy ograniczeniu kosztów selekcji (jak w „biegu przez płotki”); najczęściej pierwsze etapy selekcji stanowią sito, przez które przechodzą jedynie kandydaci spełniający konieczne wymagania, po czym zostają poddani jednakowemu zestawowi selekcyjnemu, a podsumowująca ocena dokonywana jest na końcu.

Bez względu jednak na rodzaj procedury selekcji powinna ona być skonstruowana tak, aby wszyscy kandydaci spełniający warunki formalne (wypunktowane w ofercie pracy) przeszli przez etap selekcji badający umiejętności (cechy) krytyczne dla danego stanowiska czy niezbędne do sprawnego włączenia się w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

Niestety, w praktyce kadrowej przedsiębiorstw kolejność przeprowadzania poszczególnych etapów selekcji rozważana jest rzadko, tymczasem kształtuje ona pulę kandydatów, co łatwo zobrazować na przykładzie bardziej „ambitnych” konkursów piękności: albo wybieramy pannę najpiękniejszą z mądrych (gdy wpierw zastosujemy test inteligencji), albo najmądrzejszą z pięknych (gdy na wstępie poddamy kandydatki testowi urody) i tylko w wypadku kandydatki idealnej wybrana zostanie ta sama dziewczyna. Klasyczna procedura selekcyjna wygląda zazwyczaj jak na rysunku 6.2. Jak z niego wynika, badaniu konkretnych cech poprzez różnego rodzaju testy kandydat poddawany jest dopiero na dalszym etapie: wpierw (jeśli wymagania formalne zostały spełnione) przedstawiciele przedsiębiorstwa zapoznają

się z nim ogólnie (wywiad wstępny), a jeśli się spodoba – nieco bardziej wnikliwie (wywiad właściwy), cały czas jednak na podstawie opinii kandydata o sobie samym (niska wartość predykcyjna?. Procedura taka wcale nie musi być zła, pod jednym wszakże warunkiem: że jej konstrukcja (wybór narzędzi selekcji, ich kolejność oraz liczba i miejsca sit) nastawiona jest na wyłuskanie kandydata o zdefiniowanej cesze (umiejętności) krytycznej.

Jeśli szukasz więcej informacji na ten temat to znajdziesz je tutaj – **Alternatywne metody rekrutacji – testy psychologiczne i Assessment Centre**

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Rola małych motywatorów w tworzeniu atmosfery pracy

Robert Half w swojej książce *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników* podaje przykład szefa, który miał dwie sekretarki. Jedna z nich lubiła frutti di mare, a druga pasjonowała się piłką nożną. Kupił więc pierwszej darmowe obiady w restauracji serwującej frutti di mare, a drugiej darmowe bilety na mecze piłkarskie lokalnej drużyny. Dla firmy nie był to duży koszt, dla tych pracownic – wyraz szacunku i podziękowania za ich dobrą pracę. Oczywiście należy pamiętać, że w małych firmach łatwiej jest zindywidualizować nagrody niż w dużych, gdzie pracownik jest bardziej anonimowy. Jednak i tu można wprowadzić „małe rzeczy", które mają ogromny

wpływ na motywację:

- bezpłatna kawa lub woda mineralna w automacie znajdującym się w lobby,
- drobne upominki na specjalne okazje, np. imieniny lub urodziny pracownika, może to być nawet kartka z życzeniami od kierownika lub dyrektora albo drobny przywilej, np. krótszy dzień pracy z tej okazji,
- możliwość zakupu produktów wytwarzanych przez firmę po obniżonej cenie,
- uwzględnianie drobnych próśb pracowników – czasem pozornie błahych spraw – takich jak wymiana zaciętych zamków w szafkach, zamontowanie automatycznego dozownika mydła w toaletach czy wstawienie mikrofalówki do pokoju socjalnego.

Wielkim błędem, często popełnianym przez kierownictwo, jest ignorowanie „drobiazgów". Nie można jednak zaprzeczyć, że to właśnie te drobne sprawy budują atmosferę w miejscu pracy i są oznaką szacunku dla pracownika, który sumiennie wypełnia swoje obowiązki. Są one kontrapunktem dla wymagającego wizerunku wielu firm na zasadzie „płacę – wymagam i nic mnie więcej nie obchodzi". Podstawowym błędem wielu firm jest brak dbałości o pracowników, zwłaszcza gdy bezrobocie jest wysokie. Pracownicy słyszą: „Nie podoba ci się – do widzenia – mamy 100 osób na twoje miejsce". Pomija się takie kwestie, jak ogromne koszty związane z rotacją pracowników i konieczność przystosowania się nowego pracownika do nowej pracy. Pracownik, bojąc się o swoje miejsce pracy, nie zgłasza żadnych problemów, nie ma żadnych roszczeń. Jednak jego frustracja rośnie.

Atmosfera w miejscu pracy jest – wbrew pozorom – ogromnym czynnikiem motywującym. Uczciwy pracownik czuje się zobowiązany do bycia uczciwym wobec firmy, która jest uczciwa wobec niego. Oczywiście nie można zakładać, że wszyscy ludzie są uczciwi, bo byłoby to naiwne. Dobra współpraca w firmie, wzajemna pomoc i wsparcie sprawiają, że pracownicy chcą pracować w takim miejscu, a więc chcą być dobrzy w swojej

pracy. Jest to bardzo ważne, zwłaszcza w sytuacji tak wysokiego bezrobocia, kiedy wiele firm jest zmuszonych do redukcji zatrudnienia.

Half R., *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, Wydawnictwo Naukowo – techniczne, Warszawa 1993.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Awans i kariera jako środek motywacji

Przez awans rozumie się nie tylko awans pionowy, ale również poziomy w postaci zwiększenia kompetencji, zadań, wzbogacenia pracy o nowe elementy. Ważne jest, aby taki awans był poparty wzrostem wynagrodzenia. Kariera natomiast to „droga do (indywidualnie pojmowanej) doskonałości zawodowej I osiąganie satysfakcji w życiu zawodowym (Kostera, 2000, s. 100-101). Należy tu zauważyć, że każda osoba inaczej rozumie karierę i inne jest to, co jest dla niej ważne. Dlatego należy ją rozpatrywać indywidualnie, w przeciwnym razie straci ona swoją moc motywacyjną.

Awans jest jednym z najważniejszych i najbardziej skutecznych sposobów motywowania pracowników. Jednak aby był spełniony, pracownik musi wyrazić zgodę na zmianę stanowiska. Tylko wtedy awans zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny. Jest to bezpośrednio związane z faktem, że tak zmotywowany pracownik ma większą pewność siebie, jest przekonany o własnej wartości, ma wzmocnione poczucie godności osobistej i chęć osiągania lepszych wyników. Awans umożliwia również dostęp do

wyższych wartości i wyższego standardu życia.

Podstawą właściwego awansu są wyniki osiągane przez pracownika – jakość pracy i doskonalenie posiadanych umiejętności. W rezultacie pracownik ma większy entuzjazm, doskonali swoje umiejętności i stawia wyższe wymagania sobie i innym. Należy jednak pamiętać, że awans musi być sprawiedliwy, tzn. musi być również doceniony przez innych pracowników. Taki awans wzmacnia również ich motywację, ponieważ dowodzi, że mogą zostać awansowani za swoje wyniki i zaangażowanie. Z drugiej strony, kiedy awans jest postrzegany przez pracowników negatywnie, spada ich morale, odbiera im chęć do pracy, podejmowania inicjatywy i angażowania się w sprawy firmy, osłabia więzi grupowe, wzmaga poczucie niesprawiedliwości, powoduje depresję, frustrację i zwiększa chęć zmiany pracy. U niektórych pracowników zwiększa też skłonność do schlebiania osobom zajmującym wyższe stanowiska, aby zapewnić sobie upragniony awans.

Jeśli awans ma odgrywać skuteczną rolę motywacyjną w firmie, konieczna jest prawdziwa polityka awansu oparta na solidnych, sprawdzonych zasadach, które otwierają możliwości awansu przede wszystkim dla kreatywnych, utalentowanych i osiągających wysokie wyniki pracowników.

Zgodnie z propozycją M. Kabaja (1977), zasady te można sformułować następująco:

- Należy ustalić ścisłe kryteria awansu na określone stanowiska,
- Kryteria te powinny zostać sformułowane w regulaminie pracowniczym i podane do wiadomości wszystkich,
- muszą być stosowane konsekwentnie i otwarcie,
- Stosowanie tych kryteriów musi podlegać publicznej kontroli,
- Kryteria powinny być stabilne przez długi czas, nowe kierownictwo zakładu nie może ich zmieniać.

Tylko takie zasady awansu – zrozumiałe dla pracowników, podane do wiadomości publicznej – będą motywujące. W przeciwnym razie, kiedy pracownicy będą przekonani, że awans zależy od kontaktów i znajomości, przypadku lub po prostu szczęścia, nie będą mieli motywacji do pracy.

Kariera zawodowa jest związana z awansem. Istnieją cztery rodzaje karier zawodowych. Zostały one przedstawione w tabeli 2.9.

Tabela 2.9: Rodzaje kariery zawodowej

KARIERA			
menedżerskie	**specjalista**	**oparte na przedsiębiorczości**	**oparte na autonomii**
Awansowanie pracownika w górę hierarchii, rozszerzenie odpowiedzialności, powierzenie zespołu pracowników	Rozwój kwalifikacji w danej dziedzinie (podobnie jak w przypadku hierarchii stopni naukowych)	Awans poziomy, przeznaczony dla osób kreatywnych, jest tu najlepszy. Należy pamiętać, że osoby te nie lubią sztywnych zasad i regularnych godzin pracy.	Pracownik nie jest zainteresowany stopniami kierowniczymi i czuje się źle jako podwładny. Poprzez zwiększenie jego autonomii będzie miał motywację do pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kostera (2000).

Jak wynika z tabeli 2.9, rodzaj awansu powinien być dopasowany do charakteru pracownika. Osoba, która jest wysokim specjalistą w swojej dziedzinie, nie będzie zadowolona z awansu na kierownika i braku możliwości dalszego szkolenia.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach

prawa.

Wzbogacanie pracy

Wzbogacanie pracy polega na łączeniu czynności o różnym stopniu trudności i zwiększaniu udziału elementów decyzyjnych w pracy wykonawczej. Powiększa to intelektualną część pracy. Pozwala wykonawcy przetwarzać napływające informacje, diagnozować stany, wybierać sposoby i metody działania. Wiąże się z szerszym zakresem działań: planowaniem swojej pracy, kierowaniem nią i braniem za nią całkowitej odpowiedzialności.

Wzbogacanie zadań daje możliwość pełniejszego wykorzystania wiedzy pracownika, zaspokaja jego ambicje i stanowi najdalej idącą próbę przeciwstawienia się Taylorowskiej zasadzie oddzielania myślenia od działania. Dzięki wzbogacaniu zadań pracownicy osiągają większą motywację i satysfakcję z pracy, co sprzyja wzrostowi wydajności i jakości pracy, zmniejszeniu absencji i fluktuacji, pobudza inicjatywę i chęć do pracy (Jasiński, 1988).

Program wzbogacania pracy sprawdzi się w przypadku osób wysoko wykwalifikowanych, osób z silnie rozwiniętą potrzebą rozwoju osobistego. Natomiast stosowanie go w przypadku osób o niskich kwalifikacjach, osób, które nie odczuwają potrzeby zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, jest niewskazane i nieefektywne motywacyjnie.

Wzbogacanie pracy to strategia zarządzania, która polega na zwiększaniu odpowiedzialności pracownika za swoją pracę poprzez dodawanie różnorodności, trudności i decyzyjności. Zamiast skupiać się na mechanicznych i monotonnych zadaniach, wzbogacenie pracy daje pracownikom większą autonomię i kontrolę nad ich pracą, co często prowadzi do zwiększonej

satysfakcji zawodowej.

Wzbogacenie pracy może obejmować takie działania jak dawanie pracownikom więcej decyzyjności i swobody w wykonywaniu swojej pracy. Pracownicy mogą mieć możliwość podejmowania decyzji, które wcześniej były podejmowane przez ich przełożonych. Może to obejmować decyzje dotyczące sposobu wykonania zadania, wyboru narzędzi czy ustalania harmonogramu.

Dodatkowo, wzbogacanie pracy może obejmować dawanie pracownikom większej odpowiedzialności. Może to obejmować dodanie nowych zadań, które są trudniejsze lub wymagają większych umiejętności, co może prowadzić do poczucia osiągnięcia i satysfakcji.

Również, wzbogacenie pracy może wiązać się z promowaniem większej interakcji między pracownikami. Poprzez promowanie pracy zespołowej, pracownicy mają możliwość uczenia się od siebie nawzajem i dzielenia się doświadczeniami.

Na koniec, wzbogacenie pracy może również obejmować zachęcanie pracowników do samodoskonalenia i dalszego rozwoju zawodowego. Przez oferowanie szkoleń, warsztatów i innych możliwości rozwoju, pracownicy mogą zdobywać nowe umiejętności i wiedzę, które mogą przyczynić się do ich dalszego rozwoju zawodowego.

Podsumowując, wzbogacanie pracy jest strategią, która może przynieść wiele korzyści, zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji. Pracownicy często odczuwają większą satysfakcję z pracy, co może prowadzić do większego zaangażowania, wyższej wydajności i mniejszego obrotu personelu.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Grupowe formy organizacji pracy

Tworzenie grup roboczych jest połączeniem wcześniej wymienionych: rotacji, rozszerzenia i wzbogacenia pracy. Jest to najwyższa forma wzbogacania treści pracy. Tworzenie grup polega na tworzeniu małych zespołów do realizacji zadań, w których ważną rolę odgrywają więzi interpersonalne, relacje emocjonalne, integracja i udział w zarządzaniu.

Najważniejsze cechy grup roboczych (małych zespołów) to:

- niewielka liczba członków zespołu (5 – 20 osób),
- zwiększone uprawnienia (pewien stopień autonomii),
- zmienił się z dotychczasowego statusu lidera drużyny na tzw. partnerstwo,
- dobrowolny udział w drużynie,
- wyraźne oddzielenie techniczne i produkcyjne, oddzielna ewidencja księgowa grupy,
- zakres i ogólne warunki działalności zespołu określone w umowie.

Bardzo ważne z punktu widzenia motywacji są uprawnienia, które gwarantują członkom grupy możliwość działania w określony sposób, pozwalają im podejmować decyzje. Uprawnienia to wyraz zaufania kierownictwa do umiejętności, zdolności, kwalifikacji pracownika.

Grupa może uzyskać prawo do:

- podział w formułowaniu zadań i określaniu ich wielkości, dzieląc ogólne zadanie grupy na podzadania,
- rozdzielanie podzadań pomiędzy członków z możliwością zmian ad hoc,
- określenie metod i sposobu wykonywania zadań,
- wpływać na zmiany w składzie grupy,
- kształtowanie czasu pracy, tempa pracy, przerw, kontrola

dyscypliny pracy, podejmowanie decyzji (czy i kiedy członek grupy może opuścić swoje stanowisko w godzinach pracy),
- samokontrola: kontrola jakości wykonania prac cząstkowych i wyrobów gotowych grupy,
- ustalanie zasad podziału wynagrodzenia podstawowego i dodatkowego pomiędzy swoich członków,
- wybór kierownika, lidera lub zewnętrznego przedstawiciela grupy.

Należy przy tym pamiętać, że delegowanie uprawnień członkom zespołu jest czynnikiem budującym ich przekonanie, że ich sukcesy i porażki w pracy zależą od nich samych, że sami są „panami swojego losu", że efekty ich działań zależą przede wszystkim od ich kwalifikacji i wysiłków, a w mniejszym stopniu od przypadku, od warunków zewnętrznych. Takie postawy sprzyjają większej aktywności, ponieważ pracownicy uświadamiają sobie, jak wiele zależy od nich, ich decyzji i zachowań.

Bardzo ważna jest też atmosfera w samej grupie. Należy pamiętać, że im większe partnerstwo w zespole, tym bardziej efektywna praca. Przez partnerstwo należy rozumieć wzajemne zrozumienie członków, brak układu hierarchicznego – zależność między kierownikiem a podwładnym, gdzie kierownik staje się równym członkiem z innymi, pierwszym wśród równych, gdzie jest współpartnerem i nie ma prawa ingerować w proces pracy pozostałych członków. Jego decyzja nie jest „jedyną słuszną", a inni mają „prawo głosu" i nie boją się go wyrażać. Kierownik zazwyczaj reprezentuje grupę na zewnątrz i przedstawia wyniki pracy (Rudolf, 1989).

Jeśli decyzja jest podejmowana w grupie przez wszystkich członków zespołu, zwiększa to liczbę pomysłów, liczbę możliwych rozwiązań i poprawia jakość decyzji. Jedność autorstwa i wykonania decyzji ułatwia jej wdrożenie w życie.

Samo utworzenie grupy jest bardzo ważnym etapem, ponieważ

muszą być spełnione takie warunki, jak dobrowolne uczestnictwo w grupie, możliwość udziału w ustalaniu wysokości zarobków i ich podziału. Nawet najlepiej dobrana grupa nie uniknie konfliktów, które jednak, jeśli są dobrze zarządzane, mogą być konstruktywne[1] .

Praca w dobrze uformowanej grupie, w której członkowie pracują na zasadzie partnerstwa, jest nie tylko świetnym ułatwieniem w wykonywaniu zadań, ale także silnym motywatorem popychającym członków do jak najlepszego działania.

[1] Problem grupy – jej tworzenia i pracy – jest bardzo skomplikowany i nie sposób w tym miejscu wyczerpać tego tematu. Warto jednak podkreślić, że praca w dobrze dobranej grupie silnie motywuje jej członków do rzetelnej pracy i wysiłku.

Rudolf S., *Grupowe formy pracy. Proces wdrażania*, KAR, Warszawa 1989.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Stosunek do instytucji a zaangażowanie w realizację zadań zawodowych

Miejsce pracy może być postrzegane jako „środowisko psychologiczne" pracownika. Należy pamiętać, że pracownik spędza w pracy średnio 8 godzin dziennie, co stanowi ⅓ doby. Jest to więc bardzo długi czas, jeśli przyjmiemy, że człowiek

śpi średnio 7 godzin dziennie, to wychodzi, że ½ dnia spędza w pracy. W tym momencie ważne jest, aby spojrzeć na to miejsce inaczej. Firma staje się „drugim domem”. Miejscem, w którym tworzą się przyjaźnie i często poznaje się partnerów życiowych.

Dlatego tak ważne jest stworzenie środowiska wspierającego, w którym pracownik czuje się dobrze i ma możliwość samorealizacji. Kiedy środowisko staje się niesprzyjające, kiedy pracownik czuje, że jest biernym obiektem manipulacji, kiedy rozkład wymagań i korzyści jest niesprawiedliwy, kiedy instytucja nie oferuje żadnych perspektyw rozwoju, kiedy pracownik czuje, że musi dać z siebie wiele, a otrzymuje niewiele, dochodzi do (Reykowski, 1975):

- unikanie miejsca, w którym czujesz się niekomfortowo: w dzisiejszych czasach niewiele osób może sobie pozwolić na komfort odejścia z pracy, dlatego pracownik spóźnia się, przerywa pracę pod błahym pretekstem i ma wysoką absencję,
- działania na szkodę środowiska, które wzbudzają negatywne emocje: brak dbałości o powierzony materiał, lekceważenie wymogów dyscypliny[1] ,
- działania sprzyjające poprawie własnej sytuacji, wyrażające się w działaniach mających na celu kompensację własnych braków. Bardzo często są to drobne kradzieże, zaniżanie własnego wysiłku, podawanie fałszywych danych w celu zabezpieczenia swoich interesów.

Stan niezadowolenia ma również skutki pośrednie:

- pracownicy czują się narażeni na drobne negatywne zdarzenia,
- mają zwiększoną gotowość do negatywnych reakcji, co powoduje napięcia i konflikty,
- zmniejszenie odporności na trudności związane z porażką

Jak więc widzisz, słabe kontakty wewnętrzne mogą być zarówno skutkiem, jak i przyczyną niezadowolenia z firmy.

Z kolei wspierające środowisko psychologiczne prowadzi do:

- skłonność do utrzymywania z nim kontaktu: niska absencja, niska rotacja pracowników, pozytywne opinie o placówce

Jednak zadowolenie nie zawsze przekłada się na większą wydajność pracy. Należy tu wyróżnić dwa rodzaje zadowolenia:

- Satysfakcja bierna: występuje wtedy, kiedy instytucja spełnia oczekiwania pracownika, kiedy zadania nie są zbyt trudne, wymagania nie są zbyt duże i sprawiedliwie rozłożone, warunki pracy nie są zbyt trudne, a świadczenia są na „przyzwoitym" poziomie. Taka firma jest „wygodnym" miejscem pracy, gdzie niewiele się zyskuje, ale też niewiele trzeba dać,
- aktywna satysfakcja: występuje wtedy, kiedy firma zapewnia wyzwania na wysokim poziomie, ale możliwe do zrealizowania, kiedy pracownik otrzyma z tych zadań korzyści współmierne do włożonego wysiłku. Firma musi oferować perspektywy rozwoju i samorealizacji, możliwości awansu zgodne z kwalifikacjami i włożonym wysiłkiem, a nie powiązania i układy między firmami.

Stworzenie odpowiedniego środowiska pracy nie jest więc łatwym zadaniem. Trzeba umieć znaleźć równowagę między środowiskiem nieprzyjaznym a przyjaznym, a w ramach środowiska przyjaznego stworzyć warunki do aktywnej satysfakcji. Tylko takie warunki zmotywują pracownika do pracy i sprawią, że z satysfakcją powie, gdzie pracuje, że czuje, że w pewnym sensie jest to „jego firma", firma, z którą się w jakimś stopniu identyfikuje. Zwiększenie bodźców motywacyjnych będzie całkowicie nieskuteczne, jeśli będzie skierowane do pracownika, który nie czuje związku z firmą.

Według J. Reykowskiego (1977) satysfakcja z pracy ma niemały

wpływ na wydajność pracownika. Im bardziej pracownik jest zadowolony, tym lepiej będzie pracował. Jednak nie zawsze tak jest. Badania empiryczne na ten temat wykazały, że czasami zadowoleni pracownicy pracują gorzej niż niezadowoleni[2].

[1] Doskonałym tego przykładem są hipermarkety, w których pracownicy magazynu zazwyczaj nie ponoszą odpowiedzialności za uszkodzenia towarów. Konsekwencją tego są ogromne straty, których kierownictwo nie jest świadome. Uszkodzony towar, który na przykład spadnie z palety, jest zabierany z powrotem do sklepu (jeśli wada jest niewidoczna) lub wrzucany do paczkomatu z adnotacją, że towar był przeterminowany. Pracownikom zdarza się uszkodzić towar o wartości kilkuset złotych, czyli znacznie więcej niż sami zarabiają. Prowadzi to do paradoksalnych sytuacji, w których pracownicy „chwalą się", kto co uszkodził, a najlepszą osobą jest ta, która wyrządziła najwięcej szkód.

[2] Badania na ten temat przedstawiła X. Gliszczyńska w książce *Psychologiczne badania motywacji w środowisku pracy.*

X. Gliszczyńska, *Psychologiczne badania motywacji w środowisku pracy*, Warszawa: „Książka i Wiedza" 1971

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Protokoły sieciowe

praca inżynierska z informatyki w zarządzaniu

Protokół sieciowy wyjaśnia cały uprzednio uzgodniony przez nadawcę i odbiorcę proces wymiany danych na określonej warstwie modelu sieciowego. W uproszczonym czterowarstwowym modelu sieciowym można wyróżnić następujące protokoły:

- Protokoły warstwy fizycznej: Ethernet, Token Ring
- Protokoły warstwy sieciowej: protokół internetowy (IP) będący częścią zestawu protokołów TCP/IP
- Protokoły warstwy transportu: protokół sterowania transmisją w sieci (TCP/IP) i protokół datagramów użytkownika (UDP), które są częścią zestawu protokołów TCP/IP
- Protokoły warstwy aplikacyjnej: protokół przesyłania plików (FTP), prosty protokół przysłania poczty (SMTP), usługi nazewnicze domen (DNS), telnet, protokół przesyłania hipertekstu (HTTP), prosty protokół zarządzania siecią (SNMP), które także są częścią zestawu protokołów TCP/IP

Określenie „zestaw protokołów" oznacza dwa lub więcej protokołów z tych warstw, które stanowią podstawę sieci.

Kilka najlepiej znanych zestawów protokołów to: zestaw protokołów IPX/SPX („międzysieciowa wymiana pakietów"/,, sekwencyjna wymiana pakietów") używany przez system Novell Netware, NetBIOS i NetBEUI („rozszerzony interfejs użytkownika podstawowego sieciowego systemu wejścia/wyjścia") zaprojektowane przez firmę IBM, wykorzystywany m.in. przez system operacyjny Microsoftu. Ponadto NetBIOS może być tunelowany dowolnym innym protokołem np. IPX lub TCP/IP – zestaw protokołów TCP/IP („protokół kontroli transmisji'7„protokół internetowy") używany powszechnie w Internecie oraz sieciach lokalnych mających do niego dostęp.

Protokoły sieciowe są podstawą działania współczesnych sieci komputerowych, umożliwiając komunikację między urządzeniami w sieci. Dzięki nim możliwe jest przesyłanie danych, zarządzanie połączeniami oraz udostępnianie zasobów na całym świecie. Protokoły definiują zasady, według których urządzenia wymieniają informacje, dzięki czemu mogą rozumieć wysyłane i odbierane komunikaty. W świecie technologii sieciowej, protokoły te zapewniają, że niezależnie od rodzaju urządzenia czy technologii, dane są wymieniane w sposób spójny i efektywny.

Protokoły sieciowe to zestawy reguł i standardów, które kontrolują sposób, w jaki dane są transmitowane i odbierane w sieci komputerowej. Istnieje wiele różnych rodzajów protokołów sieciowych, z których każdy ma swoje specyficzne funkcje i zastosowania, odpowiadające różnym warstwom modelu OSI (ang. Open Systems Interconnection), który jest referencyjnym modelem dla standardów komunikacyjnych w sieciach komputerowych. Model OSI dzieli komunikację sieciową na siedem warstw, a każda z nich odpowiada za inny aspekt transmisji danych. W ramach tego modelu protokoły są przypisane do różnych warstw, umożliwiając niezależne zarządzanie poszczególnymi funkcjami.

Kluczowe protokoły sieciowe w modelu OSI

Model OSI to struktura odniesienia, która opisuje, jak dane są przesyłane w sieci, od warstwy fizycznej, przez warstwę aplikacji, po użytkownika końcowego. Każda warstwa pełni specyficzną funkcję, a komunikacja między nimi odbywa się poprzez określone protokoły. W ramach tego modelu, niektóre z najbardziej kluczowych protokołów obejmują:

1. **Warstwa fizyczna (Layer 1)**: Na tym poziomie definiowane są fizyczne aspekty transmisji, takie jak okablowanie, sygnały elektryczne, czy fale radiowe w przypadku sieci bezprzewodowych. Choć protokoły bezpośrednio nie funkcjonują na tej warstwie, standardy takie jak

Ethernet (IEEE 802.3) są fundamentem komunikacji.

2. **Warstwa łącza danych (Layer 2)**: W tej warstwie protokoły zajmują się bezpośrednią komunikacją między sąsiadującymi urządzeniami w sieci lokalnej (LAN). Przykładowymi protokołami na tym poziomie są Ethernet oraz protokół Point-to-Point (PPP). Warstwa ta zapewnia, że dane są przesyłane między urządzeniami bez błędów, umożliwiając komunikację na poziomie ramki danych (ang. data frame).
3. **Warstwa sieciowa (Layer 3)**: Jednym z najważniejszych protokołów na tej warstwie jest **IP (ang. Internet Protocol)**, który zarządza adresowaniem i routowaniem pakietów danych w sieci. IP umożliwia identyfikację każdego urządzenia w sieci poprzez unikalne adresy IP, co pozwala na precyzyjne dostarczenie danych z jednego miejsca do drugiego. Protokół IP dzieli się na dwie główne wersje: IPv4 i IPv6, z których ta druga, dzięki większej liczbie dostępnych adresów, staje się coraz bardziej popularna w miarę wzrostu liczby urządzeń podłączonych do internetu.
4. **Warstwa transportowa (Layer 4)**: Na tym poziomie najbardziej powszechne protokoły to **TCP (Transmission Control Protocol)** oraz **UDP (User Datagram Protocol)**. TCP jest protokołem zapewniającym niezawodność transmisji danych poprzez mechanizm potwierdzeń oraz retransmisji utraconych pakietów. Używany jest tam, gdzie kluczowe jest dokładne dostarczenie danych, na przykład w przesyłaniu plików czy przeglądaniu stron internetowych. Z kolei UDP jest protokołem bardziej lekkim, który nie zapewnia niezawodności, ale za to oferuje szybszą transmisję, dlatego jest stosowany tam, gdzie kluczowa jest prędkość, na przykład w transmisjach wideo na żywo.
5. **Warstwa sesji (Layer 5)**: Warstwa sesji zarządza ustanawianiem, utrzymaniem oraz zamykaniem połączeń pomiędzy aplikacjami na różnych urządzeniach. Przykładami protokołów na tym poziomie są **NetBIOS** oraz **RPC (Remote Procedure Call)**, które zapewniają

zarządzanie sesjami i synchronizację komunikacji.

6. **Warstwa prezentacji (Layer 6)**: Na tej warstwie dane są konwertowane do formatu, który może być przetworzony przez aplikacje wyższego poziomu. Protokoły na tej warstwie zajmują się również szyfrowaniem i kompresją danych. Jednym z przykładów protokołów funkcjonujących na tej warstwie jest **SSL/TLS** (ang. Secure Sockets Layer / Transport Layer Security), który zapewnia bezpieczne połączenia internetowe.
7. **Warstwa aplikacji (Layer 7)**: Najbardziej widoczna dla użytkownika warstwa, obejmująca protokoły umożliwiające komunikację między aplikacjami na różnych urządzeniach. Przykładami są **HTTP/HTTPS** (ang. Hypertext Transfer Protocol / Hypertext Transfer Protocol Secure), które są fundamentem działania przeglądarek internetowych, **FTP (ang. File Transfer Protocol)** do przesyłania plików oraz **SMTP (ang. Simple Mail Transfer Protocol)**, który jest używany do przesyłania wiadomości e-mail.

Protokoły internetowe i ich znaczenie

Najbardziej znane i powszechnie stosowane protokoły sieciowe to te, które są związane z internetem, czyli globalną siecią komputerową. **IP** jest najważniejszym z nich, ponieważ odpowiada za trasowanie i przesyłanie danych pomiędzy różnymi sieciami. Protokół IP działa w połączeniu z innymi protokołami, które tworzą kompleksowy system zapewniający sprawną komunikację w internecie.

TCP, wspomniany wcześniej, jest kluczowym protokołem transportowym. Zapewnia on niezawodność przesyłania danych dzięki mechanizmom potwierdzeń, retransmisji oraz kontrolowania przepływu danych, co sprawia, że jest szeroko stosowany w takich aplikacjach, jak przeglądanie stron internetowych czy przesyłanie plików. Jego lżejszym odpowiednikiem jest **UDP**, który, dzięki swojej prostocie, znajduje zastosowanie tam, gdzie najważniejsza jest szybkość

transmisji, a ewentualne straty danych są akceptowalne, np. w streamingu multimediów czy grach online.

W kontekście współczesnego internetu, coraz ważniejszą rolę odgrywa również **DNS (Domain Name System)**, który przekształca adresy internetowe (np. www.example.com) na adresy IP, zrozumiałe dla komputerów. DNS to jeden z kluczowych protokołów ułatwiających korzystanie z sieci WWW, pozwalający użytkownikom na łatwe wyszukiwanie stron internetowych za pomocą nazw domenowych, a nie trudnych do zapamiętania adresów IP.

Innym istotnym protokołem związanym z bezpieczeństwem internetowym jest **HTTPS**, który jest bezpieczną wersją protokołu HTTP. Dzięki wykorzystaniu szyfrowania SSL/TLS, HTTPS zapewnia poufność i integralność danych przesyłanych pomiędzy serwerem a przeglądarką internetową, co ma szczególne znaczenie w przypadku transakcji finansowych czy przesyłania danych osobowych.

Wyzwania i przyszłość protokołów sieciowych

Z biegiem czasu i wraz z rozwojem technologii sieciowych, rosną wymagania wobec protokołów, które muszą sprostać wyzwaniom związanym z rosnącym ruchem sieciowym, większymi wymaganiami odnośnie bezpieczeństwa oraz dynamicznie rozwijającą się infrastrukturą. Jednym z największych wyzwań jest przejście z IPv4 na IPv6, które jest odpowiedzią na problem wyczerpujących się adresów IP. IPv6 oferuje znacznie większą pulę dostępnych adresów, co jest kluczowe w kontekście rozwoju Internetu Rzeczy (IoT) oraz coraz większej liczby urządzeń podłączonych do sieci.

Innym wyzwaniem jest zapewnienie bezpieczeństwa w dynamicznie zmieniającym się środowisku sieciowym. W miarę wzrostu liczby cyberzagrożeń, protokoły muszą ewoluować, aby sprostać rosnącym wymaganiom dotyczącym ochrony danych i integralności

połączeń. Protokoły takie jak TLS są stale aktualizowane, aby oferować wyższy poziom zabezpieczeń przed atakami.

W przyszłości możemy spodziewać się jeszcze większej elastyczności i wydajności protokołów sieciowych, które będą musiały dostosować się do rosnących wymagań wynikających z globalnego rozwoju sieci 5G, Internetu Rzeczy oraz technologii opartych na sztucznej inteligencji.

Protokoły sieciowe są podstawą nowoczesnej komunikacji cyfrowej, umożliwiając przesyłanie danych między urządzeniami w sposób zrozumiały i efektywny. Ich złożona struktura, oparta na modelu OSI, pozwala na niezawodne i bezpieczne funkcjonowanie sieci, od lokalnych sieci LAN po globalny internet. Współczesne protokoły, takie jak IP, TCP, UDP czy DNS, odgrywają kluczową rolę w codziennym funkcjonowaniu internetu, zapewniając sprawną wymianę informacji między miliardami urządzeń na całym świecie. W miarę rozwoju technologii sieciowych, rola protokołów będzie nadal rosła, a ich ewolucja stanie się fundamentem dla przyszłych innowacji w dziedzinie komunikacji i transmisji danych.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.