



MINISTERSTWO EDUKACJI
i NAUKI



Małgorzata Sienna

Organizowanie procesu pracy
312[01].O1.03

Poradnik dla ucznia

Wydawca

Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy
Radom 2006

Recenzenci:

mgr Teresa Kordas

mgr inż. Ireneusz Przybyłowicz

Opracowanie redakcyjne:

mgr inż. Katarzyna Maćkowska

Konsultacja:

dr inż. Bożena Zając

Korekta:

mgr inż. Tomasz Sułkowski

Poradnik stanowi obudowę dydaktyczną programu jednostki modułowej 312[01].O1.03 „Organizowanie procesu pracy” zawartego w modułowym programie nauczania dla zawodu technik informatyk.

Wydawca

Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2006

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	3
2. Wymagania wstępne	5
3. Cele kształcenia	6
4. Materiał nauczania i ćwiczenia	7
4.1. Aktywne poszukiwanie pracy	7
4.1.1. Materiał nauczania	7
4.1.2. Pytania sprawdzające	19
4.1.3. Ćwiczenia	19
4.1.4. Sprawdzian postępów	22
4.2. Planowanie własnego rozwoju	23
4.2.1. Materiał nauczania	23
4.2.2. Pytania sprawdzające	24
4.2.3. Ćwiczenia	25
4.2.4. Sprawdzian postępów	32
4.3. Organizacja stanowiska pracy	33
4.3.1. Materiał nauczania	33
4.3.2. Pytania sprawdzające	35
4.3.3. Ćwiczenia	35
4.3.4. Sprawdzian postępów	37
4.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi	38
4.4.1. Materiał nauczania	38
4.4.2. Pytania sprawdzające	48
4.4.3. Ćwiczenia	48
4.4.4. Sprawdzian postępów	58
4.5. Etyka zawodowa	58
4.5.1. Materiał nauczania	58
4.5.2. Pytania sprawdzające	60
4.5.3. Ćwiczenia	60
4.5.4. Sprawdzian postępów	62
5. Sprawdzian osiągnięć	63
6. Literatura	69

1. WPROWADZENIE

Poradnik pomoże Ci ukształtować umiejętności komunikacyjne w rozmowie kwalifikacyjnej oraz zdobyć wiedzę z zakresu organizacji pracy, aktywnego poszukiwania pracy, planowania własnego rozwoju zawodowego. W materiałach znajdziesz zagadnienia dotyczące etyki zawodowej, komunikacji międzyludzkiej w środowisku pracowników informacji.

W poradniku zamieszczono:

- wykaz literatury, z jakiej możesz korzystać podczas nauki,
- wykaz umiejętności, jakie powinieneś mieć przed przystąpieniem do nauki w wybranym przez Ciebie zawodzie,
- wykaz umiejętności, jakie ukształtujesz podczas pracy z tym poradnikiem,
- materiał nauczania – czyli wiadomości dotyczące materiałów przeznaczonych do stosowania w określonych robotach budowlanych,
- zestawy pytań, które pomogą Ci sprawdzić, czy opanowałeś podane treści o materiałach budowlanych,
- ćwiczenia, które mają na celu wykształcenie Twoich umiejętności praktycznych,
- sprawdzian postępów.

W materiale nauczania zostały omówione zagadnienia dotyczące organizacji stanowiska pracy, sporządzania dokumentów aplikacyjnych wymaganych przez pracodawców w procesie rekrutacji na dane stanowisko pracy, prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej oraz wybrane zagadnienia zarządzania firmą, szczególnie zasobami ludzkimi. Materiał zawiera wskazówki do działania, które będą przydatne w kontaktach międzyludzkich. Skuteczność zespołu zależy między innymi od podziału ról. Dla pracodawców jedną z najistotniejszych umiejętności funkcjonalnych wymaganych od kandydatów do pracy jest umiejętność współpracy w zespole, gdyż, jak twierdzą, na sukces firmy pracuje cały zespół i brak umiejętności współpracy ma odzwierciedlenie w wyniku finansowym.

Człowiek we współczesnym społeczeństwie pełni wiele ról: ucznia, pracownika, pracodawcy, rodzica. Zmuszony jest przez to do podejmowania kontaktów z innymi ludźmi. Ramy do współdziałania i dochodzenia do porozumienia powinien stwarzać dialog negocjacyjny. Zmiany społeczne i ekonomiczne ostatnich lat sprawiły, że umiejętność negocjowania, wiedza z zakresu zarządzania są niezwykle ważne w osiągnięciu sukcesu, dlatego w materiale tym znajdziesz te zagadnienia.

Z rozdziałem Pytania możesz zapoznać się:

- przed przystąpieniem do rozdziału Materiały – poznając przy tej okazji wymagania wynikające z potrzeb zawodu, a po przyswojeniu wskazanych treści, odpowiadając na te pytania sprawdzisz stan swojej gotowości do wykonywania ćwiczeń,
- po zapoznaniu się z rozdziałem Materiały, by sprawdzić stan swojej wiedzy, która będzie Ci potrzebna do wykonywania ćwiczeń.

Kolejny etap poznawania przez Ciebie zagadnień z zakresu organizacji procesu pracy to wykonywanie ćwiczeń, których celem jest uzupełnienie i utrwalenie informacji o poznanych materiałach.

Wykonując ćwiczenia przedstawione w Poradniku lub zaproponowane przez nauczyciela, będziesz potrafił sporządzić zgodny z oczekiwaniami pracodawcy życiorys zawodowy (CV), list motywacyjny, poznasz zasady współpracy w zespole, prowadzenia narad, organizowania konferencji, będziesz potrafił zorganizować stanowisko pracy, dokonasz samooceny mocnych

i słabych stron, będziesz umiał zaplanować własny rozwój zawodowy, między innymi na podstawie:

- opracowanych struktur dokumentów niezbędnych do zatrudnienia,
- opracowanych wzorów dokumentów,
- informacji zamieszczonych w różnorodnych źródłach wiedzy,
- analizy swoich cech osobowości i predyspozycji do wykonywania określonych czynności,
- analizy przypadków.

Po wykonaniu zaplanowanych ćwiczeń sprawdź poziom swoich postępów wykonując test Sprawdzian postępów, zamieszczony zawsze po podrozdziale Propozycje ćwiczeń. W tym celu:

- przeczytaj pytania i odpowiedz na nie,
- podaj odpowiedź wstawiając X w podane miejsce,
 - wpisz TAK, jeśli Twoja odpowiedź na pytanie jest prawidłowa,
 - wpisz NIE, jeśli Twoja odpowiedź na pytanie jest niepoprawna.

Odpowiedzi NIE wskazują luki w Twojej wiedzy, informują Cię również, jakich zagadnień jeszcze dobrze nie poznałeś. Oznacza to także powrót do treści, które nie są dostatecznie opanowane.

Poznanie przez Ciebie wszystkich lub określonej części wiadomości organizacji procesu pracy będzie stanowiło dla nauczyciela podstawę przeprowadzenia sprawdzianu poziomu przyswojonych wiadomości i ukształtowanych umiejętności. W tym celu nauczyciel posłuży się Zestawem zadań testowych zawierającym różnego rodzaju zadania. W rozdziale 5. poradnika jest zamieszczony przykład takiego testu *Zestaw zadań testowych*, który zawiera:

- instrukcję, w której omówiono tok postępowania podczas przeprowadzania sprawdzianu,
- przykładową kartę odpowiedzi, w której w wolnych miejscach wpisz odpowiedzi na pytania - zadania; będzie to stanowić dla Ciebie trening przed sprawdzianem zaplanowanym przez nauczyciela.

2. WYMAGANIA WSTĘPNE

Przystępując do realizacji tej jednostki modułowej powinniśmy umieć:

- poszukiwać informacji w różnych źródłach,
- selekcjonować, porządkować i przechowywać informacje,
- dokumentować, notować i selekcjonować informacje,
- przeprowadzać nieskomplikowane rozumowania matematyczne,
- interpretować związki wyrażone za pomocą schematów, tabel,
- prezentować wyniki badań prostych zagadnień,
- dostrzegać i opisywać związki między naturalnymi składnikami środowiska, człowiekiem i jego działalnością,
- oceniać własne możliwości sprostania wymaganiom stanowiska pracy i wybranego zawodu,
- posługiwać się podstawowymi pojęciami z zakresu ekonomii,
- identyfikować własne cechy osobowości, umiejętności.

3. CELE KSZTAŁCENIA

Po realizacji tej jednostki modułowej powinieneś umieć:

- zorganizować stanowisko pracy zgodnie z zasadami ergonomii i estetyki,
- dostosować się do norm prawnych, etycznych, estetycznych,
- dostosować się do norm społecznych,
- wyjaśnić relacje między organizacją pracy a efektami działania,
- zastosować zasady racjonalnego działania,
- zastosować zasady współpracy w zespole,
- zorganizować targi, wystawę, konferencję,
- zaplanować własny rozwój zawodowy,
- zastosować aktywne metody poszukiwania zatrudnienia,
- sporządzić życiorys zawodowy i list motywacyjny,
- dokonać autoprezentacji,
- określić mechanizmy rządzące ludzkimi zachowaniami,
- rozwiązać zadania problemowe wynikające z warunków przyszłego zatrudnienia,
- posłużyć się językiem angielskim w realizacji zadań zawodowych.

4. MATERIAŁ NAUCZANIA

4.1. Aktywne poszukiwanie zatrudnienia

4.1.1. Materiał nauczania

Aktywne poszukiwanie pracy – podejmowanie działań na rynku pracy, których celem jest znalezienie miejsca zatrudnienia. Działania te związane są z rozpoznaniem własnych możliwości zawodowych, rozpoznaniem rynku pracy, skutecznym nawiązywaniem kontaktu z pracodawcami poprzez wykorzystanie różnorodnych metod i sposobów komunikacji, zaprezentowaniem swoich umiejętności poprzez przygotowanie dokumentów towarzyszących procesowi poszukiwania pracy i podczas bezpośredniego spotkania z pracodawcą.

Zasady szukania pracy

Rozpoczynając poszukiwania pracy, powinieneś się do tego dobrze przygotować, aby Twoje działania odniosły oczekiwany skutek. Po pierwsze jednak należy uzbroić się w dużo cierpliwości, gdyż aktywne poszukiwanie pracy pochłania wiele czasu, nawet 30 do 40 godzin tygodniowo. Po drugie, przygotuj się na to, że w wielu miejscach spotkasz się z odmową, co wcale nie musi oznaczać, że jesteś złym kandydatem do pracy – po prostu inni mieli więcej szczęścia, byli pierwsi lub jakiś inny czynnik zadecydował o ich wyborze przez pracodawcę.

Twoje szanse na znalezienie odpowiedniej pracy zwiększą się, gdy wykorzystasz poniższe zasady:

- 1) Należy zadbać o swoje oceny – około 50% pracodawców przywiązuje wagę do tego jak kandydat radził sobie w trakcie toku nauki lub innych szkoleń.
- 2) Aktywność, nieunikanie doświadczeń zawodowych – odbyte praktyki lub zajęcie na pół etatu pokażą pracodawcy, że doświadczyłeś już profesjonalnej pracy i wiesz, czego się po niej spodziewać.
- 3) Wykorzystanie umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej – bez względu na to, jaką ścieżkę kariery wybierzesz – od pielęgniarki do programisty komputerowego – niezbędne okażą się umiejętności sprawnego komunikowania się w mowie i w piśmie.
- 4) Poszerzanie kontaktów – większość absolwentów uzyskuje pracę za pośrednictwem znajomych – nie poprzez ogłoszenia prasowe. Sporządź listę własnych kontaktów (wykładowców, rodziny, przyjaciół) i staraj się systematycznie ją rozszerzać poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju targach, konferencjach.
- 5) Znajomość komputera – żyjemy w erze informacji. Powinieneś wykazać się dobrą znajomością komputera w zakresie odpowiadającym wymaganiom interesującej cię branży.
- 6) Przygotować „dobry” życiorys – CV powinno być spójnym, przyjaznym czytelnikowi, pozbawionym błędów, łatwym do przejrzenia jednostronicowym dokumentem.
- 7) Wyszukiwanie informacji – poświęć wystarczającą ilość czasu na zdobycie jak najpełniejszej wiedzy na temat interesującego cię przedsiębiorstwa. Wykorzystaj w tym celu dobrodziejstwa Internetu.
- 8) Prezentowanie przykładów – użycie konkretnych przykładów, pochodzących z praktyk czy ze szkoły, przy odpowiedziach na pytania dotyczące doświadczenia, dają pracodawcy jaśniejszy i pełniejszy obraz twoich zalet i umiejętności.

9) Należy pamiętać o uśmiechu – co prawda uśmiechanie się na „gorącym krześle” nie przychodzi łatwo, ale pomyśl, że może być ono odebrane jako odzwierciedlenie Twojego entuzjazmu w stosunku do firmy i stanowiska. Potencjalny pracodawca może utożsamić niezadowoloną minę z brakiem zainteresowania.

10) Należy umieć podziękować – pisemne podziękowanie, poprzedzone telefonem lub bezpośrednią rozmową, podkreśla Twoje zainteresowanie stanowiskiem i przedsiębiorstwem.

Drogi poszukiwania pracy wg ich skuteczności:

- zgłoszenie się samodzielnie do firmy,
- kontakty osobiste,
- wejście do rodzinnej firmy lub gospodarstwa rolnego,
- samodzielna organizacja miejsca pracy (samozatrudnienie),
- kontakty zawodowe,
- wykorzystanie ogłoszeń pracodawcy,
- Powiatowy Urząd Pracy,
- własne ogłoszenie o poszukiwaniu pracy,
- prywatne biura pośrednictwa pracy.

Internet a szukanie pracy

Czy może być coś wygodniejszego niż oferty przychodzące bezpośrednio do Twojej skrzynki internetowej, eliminując tym samym potrzebę żmudnego przeglądania ogłoszeń w prasie. Również stale zwiększające się bezpieczeństwo przesyłu danych przemawia na korzyść wirtualnej rekrutacji i pozwala porzucić obawy, że ktoś nieupoważniony może przechwycić Twoje podanie.

Pracodawcy coraz powszechniej zdają sobie sprawę, że sieć stanowi wspaniałe narzędzie w procesie selekcji przyszłych pracowników. Rośnie również liczba firm przyjmujących podania kandydatów tylko za jej pośrednictwem – Ford, Barclays Bank i KPMG to jedynie trzy przykłady instytucji, które na trwałe zerwały z tradycyjnym modelem. Oto kilka istotnych zalet takiego rozwiązania.

1. Każde podanie dociera w tym samym formacie, dzięki czemu znika problem graficznej prezentacji życiorysu – nikt już nie zatuszuje braków w doświadczeniu różowym papierem lub wyszukaną czcionką.
2. Zunifikowane pytania gwarantują, że kandydaci podadzą jedynie te informacje, którymi pracodawca jest bezpośrednio zainteresowany.
3. Ominięcie drogi pocztowej znacznie przyspiesza odpowiedź. Niektóre firmy już po 24 godzinach są w stanie poinformować Cię o wyniku i ustalić termin spotkania.

Oczywiście nie tylko duże korporacje szukają kandydatów za pośrednictwem sieci. Jeżeli zależy ci na mniej spektakularnym wejściu na rynek pracy, możesz wykorzystać Internet w inny sposób. Odwiedź serwisy zajmujące się rekrutacją, zarejestruj swój profil wyszukiwania i czekaj na propozycje dostosowane do Twoich umiejętności i oczekiwań. Bez czasochłonnego przeglądania prasy będziesz mógł łatwo porównać oferty i wybrać te najbardziej atrakcyjne.

Dokumenty niezbędne do zatrudnienia

Życiorys zawodowy (CV – Curriculum Vitae) – życiorys sporządzany w zwięzłej i czytelnej formie przedstawiający ważne informacje dotyczące życia zawodowego kandydata do pracy.

Życiorys zawodowy jest dokumentem wymaganym przez pracodawców w procesie rekrutacji. Zarówno życiorys zawodowy, jak i list motywacyjny (jeśli jest wymagany) decydują o tym,

czy zostaniesz zaproszony na rozmowę kwalifikacyjną. Ważne jest, aby dostosować informacje zawarte z tych dokumentach do oczekiwań pracodawcy.

STRUKTURA CV

Dane kontaktowe:

adres zamieszkania, numer telefonu komórkowego oraz stacjonarnego, adres e-mail.

Imię Nazwisko

Fotografia
(zdjęcie
reprezentacyjne)

DANE PERSONALNE:

Wiek, miejsce i rok urodzenia, stan cywilny.

WYKSZTAŁCENIE:

Nazwa uczelni, miejsce studiów, data, tryb (dzienne, zaoczne), uzyskane wykształcenie, sukcesy naukowe lub jeśli studia są w toku, informacje o planowanym terminie ukończenia i możliwy do uzyskania tytuł naukowy, specjalność.

W przypadku szkoły średniej: Lata nauki, rodzaj, np. liceum handlowe, liceum ogólne itd.

Przykład:

Październik 1999 do czerwiec 2004 Uczelnia „X” w Warszawie, Tryb dzienny, wydział „X”

uzyskano tytuł magister „X”, temat pracy magisterskiej: „.....”

KURSY (SZKOLENIA):

Nazwa kursu, liczba godzin, data.

UMIĘTNOŚCI:

Chodzi o umiejętności kluczowe na dane stanowisko pracy

DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE:

Data zatrudnienia, nazwa pracodawcy, branża, nazwa zajmowanego stanowiska, pełnione obowiązki, sukcesy/osiągnięcia

Przykład:

Styczeń 2003 do kwiecień 2004 (1 rok, 4 mies.) „NAZWA FIRMY”

firma z branży IT, produkująca oprogramowanie wspomagające pracę działów HR

Asystent w dziale Marketingu

Obowiązki: wyszukiwanie firm do kooperacji, obsługa klientów firmy z branż: FMCG, przemysł odzieżowy, samochodowy, przygotowywanie imprez promocyjnych, opracowywanie materiałów reklamowych. Podległy bezpośrednio Dyrektorowi Marketingu.

Osiągnięcia: nawiązanie kooperacji z 3 największymi aktualnymi klientami firmy, wygranie konkursu na najlepszego pracownika roku 2003.

DODATKOWE INFORMACJE:

Wszelkie zajęcia poza edukacją, pracą zawodową, np. udział w kole zainteresowań w szkole, praktyki, wyjazdy językowe, działalność charytatywna, sportowa (uprawiana czynnie), udział w projektach, konferencjach itp.

Przykład:

Od roku 2000 przez okres studiów członek Uczelnianego Koła Marketingu Internetowego celem koła było: „(wymienić cel/cele)”.

Do moich obowiązków należało: (wymienić obowiązki)

Osiągnięcia: (wymienić osiągnięcia)

Czerwiec 2001 – Udział w 3-dniowych grach biznesowych zorganizowanych przez „ORGANIZATOR”. Zadania: Praca w 4-osobowej grupie międzynarodowej przy projekcie marketingowym wprowadzania na rynek nowego oprogramowania dla działów HR.

Lipiec – sierpień 2001 (2 mies.) Praktyki „Fly and Travel” Washington - USA

Asystent Biurowy: odbieranie telefonów, wysyłka korespondencji, prowadzenie dokumentacji projektów marketingowych.

Od 2002 przez okres studiów członek AZS w sekcji nurkowania swobodnego.

Można także umieścić informacje o:

- znajomości języków obcych (oraz stopniu ich opanowania),
- programów komputerowych (j.w.),
- dodatkowych kursach (np. pierwszej pomocy, prawo jazdy, szybkiego czytania).

HOBBY, PLANY:

Informacje o pasjach, sposobie spędzania czasu wolnego, planach

Przykład:

- fotografia i grafika komputerowa (interesuje się fotografią czarno-białą, planuje wystawić zdjęcia w galerii „X” oraz klubach muzycznych).

Klauzula ze zgodą na przetwarzanie danych osobowych przez firmę, której przesyłamy aplikację.

Weź pod uwagę, że:

- podając daty, np. zatrudnienia, podawaj nie tylko rok pracy, ale i miesiąc, np. lipiec 2003 do sierpień 2004,
- pamiętaj, by daty były w kolejności chronologicznej – zaczynamy od ostatnich miejsc pracy,
- jeżeli aplikujemy na stanowisko, gdzie liczy się doświadczenie zawodowe i np. znajomość języków obcych to zacznijmy CV od tych właśnie danych, a dopiero później zamieścimy informacje o wykształceniu i działalności dodatkowej,
- ułatw odnalezienie w Twoim CV najpotrzebniejszych danych (jakich? To wiesz z ogłoszenia oraz/lub z rozmowy telefonicznej) poprzez zaznaczenie i pogrubienie czcionki słów kluczowych,
- nie bójmy się przekroczyć 1 strony CV, jeżeli naprawdę mamy ciekawe rzeczy do zaprezentowania. To list motywacyjny powinien mieć maksymalnie jedną stronę, a nie CV.

Tabela 1. Przykładowe zwroty i umiejętności, które można wykorzystać sporządzając życiorys zawodowy

Pojęcia	Zwroty	Umiejętności
zarządzać, analizować, organizować, uczestniczyć, naprawiać, sprzedawać, rozszerzać rynek, nadzorować, szkolić, kontrolować, koordynować, projektować,	skuteczny, sprawny, komunikatywny, kompetentny, zdolny, pewny, stanowczy, osiągający dobre wyniki, sprawny, korzystny, pomysłowy, wszechstronny, bezkonfliktowy,	doradzanie ludziom, organizowanie zespołów ludzi do pracy, sprawdzanie zgodności, prowadzenie archiwum, doskonałe liczenie, przygotowanie dokumentacji, koordynowanie pracy, obsługiwanie klientów, nadzorowanie pracowników, wydawanie dokumentów, obsługiwanie:

Pojęcia	Zwroty	Umiejętności
udoskonalić, kierować, rozpowszechniać, wykonywać, zarządzać...	doświadczony, konsekwentny, terminowy, solidny, rzetelny...	<ul style="list-style-type: none"> • urzędzeń biurowych, • komputerowych programów, • kasy fiskalnej, • wózków jezdniowych... interpretowanie danych, przeprowadzanie wywiadów, sporządzanie protokołów...

List motywacyjny

List motywacyjny – pismo kierowane przez kandydata do pracy do pracodawcy w odpowiedzi na ofertę pracy, którego celem jest jak najlepsze zaprezentowanie swoich kwalifikacji i predyspozycji do podjęcia pracy na danym stanowisku.

List motywacyjny jest bardzo istotnym dokumentem, który może nam pomóc w zdobyciu pracy. Przekazywany ewentualnym pracodawcom, którzy nas jeszcze nie znają i nic o nas nie wiedzą, ma zachęcić ich do zainteresowania naszą osobą.

Tak jak podczas przygotowania CV, tak i w odniesieniu do listu motywacyjnego powinniśmy pamiętać o zasadzie „co nagle, to po diable”. Oczywiście, czas gra ogromną rolę, niemniej jednak piszący powinien maksymalnie skupić się na zwięzłości, logice i czytelności przekazu. I cały czas mieć na względzie, co pisze, do kogo i jaki cel chce osiągnąć. Decyzja o zakwalifikowaniu kandydata do kolejnego etapu selekcji lub odrzuceniu jego zgłoszenia w dużej mierze zależy od tego, co przysłał. Kiedy jego aplikacja trafia do biura doradztwa personalnego czy też do potencjalnego pracodawcy, jedynym obrazem jego osoby są wysłane przez niego dokumenty.

List motywacyjny, tak samo jak CV, musi być przygotowany na papierze formatu A-4 i wydrukowany komputerowo (chyba że pracodawca wymaga dokumentu napisanego odręcznie). Dokument musi być zawsze własnoręcznie podpisany.

Kandydat nie powinien bezmyślnie przepisywać dostępnych w różnych opracowaniach wzorów listów lub korzystać z dokumentów wysłanych przez jego znajomych. Pracodawca doskonale wie, że zatrudniony musi mieć motywację do pracy, być osobą energiczną i zaangażowaną. Nie powielajmy więc w liście nic nie wnoszących sformułowań. Słowa są nośnikami informacji, dlatego też dobierajmy je celowo, oszczędnie, logicznie. Lepszy efekt da krótki elegancki przekaz niż cała strona napisana drobnym maczkiem i niosąca negatywną argumentację w stylu: „Zdaję sobie sprawę, że moje doświadczenia odbiegają od Państwa zapotrzebowań, ale chciałbym zaznaczyć, że jestem osobą gotową w pełni poświęcić się nowym zadaniom po to, aby przyczynić się do osiągania sukcesów na miarę Waszej organizacji”. Nic nowego. Tego po prostu spodziewa się każdy pracodawca, kandydat nie musi więc o tym przypominać. Niedopuszczalne jest włączanie roszczeniowych określeń: „Oczekuję jasnego ustosunkowania się do mojej propozycji i odpowiedzi na nią, tym bardziej że ofertę uznaję za jedną z najlepszych, z jakimi mogą się Państwo zetknąć podczas prowadzonej rekrutacji”. Takie sformułowania kojarzą się z brakiem pokory, butą i nadużyciem. Kandydat nie wie, kim są inne osoby zgłaszające swoje dokumenty, nie może więc z góry zakładać, że jego oferta jest „tą najlepszą”. Piszący powinien pamiętać, że magiczne słowo „najlepszy” jest pojęciem względnym.

Nie należy także pisać rozwlekle, w nadmiernie proszącym, uległym stylu: „Będę niezmiernie wdzięczny za poświęcenie Państwa jakże cennego czasu na rozpatrzenie mojej oferty. Mniemam, że zawiera ona wiele elementów, które mogą Państwa zainteresować

i przyczynić się do zaproszenia na rozmowę, z czego byłbym dumny”. Nie można popadać w skrajności.

Każdy list motywacyjny musi być tworzony w inny sposób, w zależności od tego, czy:

- odpowiadamy na ogłoszenie prasowe określonej firmy,
- piszemy do przedsiębiorstwa, do którego uzyskaliśmy kontakt i wierzymy, że nasza oferta okaże się interesująca,
- wysyłamy zgłoszenie do bazy danych firmy konsultingowej, która poszukuje pracowników na zlecenie przedsiębiorstw.

Nie jest prawdą, że listy nie są czytane bądź tylko przeglądane. Profesjonalny konsultant czy pracodawca czyta szybko, ale uważnie. Zaznacza albo te fragmenty, które są rzeczywiście interesujące, albo te, które wzbudzają zażenowanie lub salwy śmiechu.

Zadaniem kandydata jest sprawić, aby to właśnie jego list cieszył się zainteresowaniem. Oznacza to, że warto, aby zawierał jakiś indywidualny rys. W innym przypadku potraktowany zostanie jako kolejny sztamkowy dokument.

Spora część poszukujących pracy uważnie śledzi ogłoszenia prasowe. Wiele z nich jasno określa wymagania wobec kandydatów. Kolejną zasadą jest czytanie i analizowanie, jaki przekaz niosą ze sobą zawarte oczekiwania. List musi być dostosowany do informacji przekazanych w ogłoszeniu.

Jeżeli np. kandydatów poszukuje wielka międzynarodowa korporacja mająca kilka oddziałów i długoletnią tradycję, można spodziewać się ustalonych wzorców, standardów, procedur działania. Firma ma ścisłą hierarchię: każdy pracownik jest tu trybem maszyny i zdarza się, że pozostaje anonimowy. Kandydat – jeżeli jest pewien, że właśnie w takim przedsiębiorstwie może się sprawdzić – powinien darować sobie elaboraty mówiące o jego kreatywności, a wspomnieć o elemencie, który mógłby przekonać do jego kandydatury („Potrafię sprawnie i efektywnie funkcjonować według zasad i procedur wymaganych w firmie”).

Z kolei ogłoszenie przedsiębiorstwa istniejącego na rynku od dwóch lat i rozwijającego się pozwala wnioskować, że istnieje w nim mniejsza hierarchizacja, bardziej partnerskie stosunki, a standardy są nadal w fazie wprowadzania i modyfikowania. Może to oznaczać większy chaos, ale także stwarzać możliwość twórczego zaangażowania w rozwój firmy. Tu warto więc wyeksponować swoją innowacyjność, nieszablonowe myślenie, elastyczność działania.

Pisząc list, należy pamiętać, aby:

- zamieścić adres nadawcy i odbiorcy – najczęściej nie zadajemy sobie trudu znalezienia informacji, kto w danym przedsiębiorstwie będzie pierwszym czytającym zgłoszenia (dyrektor generalny, personalny czy handlowy), a przecież zaadresowanie listu bezpośrednio do danej osoby zabezpiecza go przed krążeniem z rąk do rąk,
- wyodrębnić kwestię, której list dotyczy (powołanie się na numer referencyjny lub aplikację),
- wyjaśnić przyczyny pisania listu (w odpowiedzi na ogłoszenie prasowe w gazecie X z dnia Y, dotyczące poszukiwań na stanowisko Z). Jeżeli piszący otrzymał od kogoś kontakt do adresata, powinien to wyjaśnić (upewniając się, że osoba, na którą się powołujemy, wie o tym),
- odnieść się jasno do własnych kwalifikacji (powołanie się na załączony życiorys i podkreślenie jego głównych elementów oraz wyjaśnienie, który z atutów piszącego skłonił go do zainteresowania się właśnie tą firmą),
- jeżeli piszący nie odpowiada na ogłoszenie, ale ma nadzieję na zatrudnienie właśnie w tym przedsiębiorstwie (bo dowiedział się, że firma się rozwija), musi wskazać rodzaj pracy lub stanowiska, które go interesują.

- pisać krótko i logicznie („zależy mi na pracy w...”, „dołożę starań, aby...”), zakończyć list (Wyrażam nadzieję, że uzna Pan moje przygotowanie zawodowe i poważne zainteresowanie Państwa firmą za przyczynek do rozpatrzenia”, „Licząc na spotkanie z Państwem, na którym będę mógł bezpośrednio zaprezentować swoją kandydaturę...”).

Jeżeli pracodawca nie odpowiada na ogłoszenie, kandydat nie powinien oczekiwać, że będzie poszukiwał kontaktu z nim. W każdym przypadku warto jednak podziękować za czas poświęcony na analizę aplikacji.

Wysyłanie listu gdzie popadnie, zgłaszanie swojej kandydatury po każdym interesującym ogłoszeniu prasowym nie przynosi efektów. Kandydaci nie powinni liczyć na natychmiastowe znalezienie pracy. Zrozumiała jest desperacja osób będących w trudnej sytuacji, niemniej jednak trzeba pamiętać, że dobrej pracy nie znajduje się natychmiast i bez wysiłku. Czas szybkich karier się skończył.

Trzeba próbować być silnym, nie interpretować ewentualnego braku odpowiedzi, nie złorzeczyć, tylko próbować i jeszcze raz próbować. Dobrze przygotowane dokumenty to dopiero wstęp do rozmowy kwalifikacyjnej.

Decyzja o zakwalifikowaniu kandydata do kolejnego etapu selekcji lub odrzuceniu jego zgłoszenia w dużej mierze zależy od tego, co przysłał. Kiedy jego aplikacja trafi do biura doradztwa personalnego czy też do potencjalnego pracodawcy, jedynym obrazem jego osoby są wysłane przez niego dokumenty.

STRUKTURA LISTU MOTYWACYJNEGO

Imię Nazwisko	Miejscowość i data stworzenia dokumentu
Adres zamieszkania	
Telefon kontaktowy (kom., stacjonarny)	
Adres e-mail	Adresat (imię, nazwisko, nazwa firmy, adres firmy)
	Nazwa stanowiska i nr referencyjny

WSTĘP: przywitanie, informacja, na jakie stanowisko aplikujemy, jak dotarliśmy do oferty pracy

UZASADNIENIE/SPRZEDAJEMY SIĘ, CZ.1:

- dlaczego aplikujemy na TO konkretne stanowisko (dlaczego interesuje nas praca na tym stanowisku, jakie posiadamy talenty, wiedzę, umiejętności, niezbędne do wykonywania pracy na ww. stanowisku?)
- dlaczego aplikujemy do TEJ konkretnej firmy (cechy szczególne, które zadecydowały właśnie o wybraniu tej firmy, np. renoma, branża, lokalizacja)?

SPRZEDAJEMY SIĘ, CZ.2:

- co firma zyskuje zatrudniając właśnie NAS (np. z posiadanym doświadczeniem zawodowym z branży/sektora „X” doskonale orientuję się w usługach oferowanych na rynku. Bazując na tej wiedzy mógłbym wprowadzić na rynek nową usługę...)?
- czego oczekujemy od nowego pracodawcy (szanse na rozwój, wykorzystanie zgromadzonego doświadczenia – „rozwiniecie skrzydeł”)?

KILKA SŁÓW O NAS:

Wymieniamy cechy charakteru przydatne:

- na stanowisku, na które aplikujemy,
- w firmie do której aplikujemy.

Informacje dodatkowe, co cenimy sobie najbardziej w miejscu pracy (atmosfera, możliwości szkolenia, awansu, podróżowania).

ZAKOŃCZENIE:

Podziękowanie za zapoznanie się z aplikacją/kandydaturą.

Z poważaniem

Miejsce na podpis odręczny
Imię Nazwisko

Klauzula ze zgodą na przetwarzanie danych w procesie rekrutacji przez firmę, do której przesyłamy aplikację.

Elementy, które ujemnie wpływają na ocenę listu motywacyjnego

1. Stosowanie „sztamper” – wysyłanie do kilku pracodawców tego samego listu motywacyjnego i związane z tym błędy:
 - błędne zaadresowanie dokumentu, na przykład do innego pracodawcy (zdarza się często, że kandydat zapomina zmienić nazwę pracodawcy i stanowiska wysyłając ciągle ten sam dokument),
 - brak informacji w liście, do kogo adresujemy aplikację,
 - brak informacji w liście, na jakie stanowisko aplikujemy,

- stosowanie listu motywacyjnego „ogólnego”, czyli takiego, w którym kandydat nie wyraża chęci pracy na konkretnym stanowisku a zamiast tego wymienia dział, w którym chciałby pracować lub obowiązki, jakie chciałby wykonywać.
- 2. Powtarzanie informacji zawartych w Curriculum Vitae, np. „w firmie „X” pracowałem od lutego 2001 do lutego 2002 na stanowisku...”.
- 3. Wysyłanie listu napisanego odręcznie (wyjątkiem są sytuacje, gdy pracodawca o to prosi).

Rozmowa kwalifikacyjna

Rozmowa kwalifikacyjna – rozmowa pomiędzy kandydatem do pracy a pracodawcą. Celem kandydata jest jak najlepsze zaprezentowanie swoich umiejętności i predyspozycji przyszłemu pracodawcy, pracodawca natomiast chce zebrać dodatkowe informacje o potencjalnym pracowniku.

Zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną można uznać z jednej strony za sukces – spośród wielu kandydatów pracodawca wybrał właśnie Ciebie, a z drugiej za szansę – nie jesteś najprawdopodobniej jedynym kandydatem zaproszonym na taką rozmowę. Twój życiorys, list, rozmowa telefoniczna na tyle zainteresowały pracodawcę, że widzi możliwość zatrudnienia Ciebie jako swojego pracownika. Od Ciebie zatem w dużej mierze zależy, jak wykorzystasz tę szansę, czy potrafisz pokazać, że jesteś najlepszym kandydatem do pracy.

Aby zwiększyć swoją szansę na sukces i zdobycie pracy trzeba się dobrze do rozmowy kwalifikacyjnej przygotować. Przygotowanie to powinno objąć:

- zebranie informacji o firmie, w której chcesz otrzymać pracę,
- przygotowanie odpowiedzi na typowe pytania padające w czasie rozmowy kwalifikacyjnej,
- przygotowanie pytań, które chciałbyś zadać przyszłemu pracodawcy,
- dobranie odpowiedniego stroju, makijażu.

Największą trudność potencjalnym pracownikom sprawiają pytania szczegółowe, na które nie zdołali wcześniej przygotować gotowych formułek. Nic więc dziwnego, że prawie każda próba pogłębienia jakiegoś zagadnienia wiąże się z utratą wcześniejszego rezonu, co w skrajnych przypadkach kończy się nieraz nawet milczeniem. Oczywiście nie zawsze wynika to tylko i wyłącznie ze złego przygotowania. Kandydaci boją się drażenia tematu również, dlatego, że może ono postawić w gorszym świetle ich poprzednie dokonania (gdy okaże się, że tzw. „praktyka w dużej międzynarodowej firmie” polegała na odbieraniu telefonów i parzeniu kawy). Kolejnym problemem jest niechęć do mówienia o sobie, a zwłaszcza kwestia samooceny. Prośba o wymienienie kilku pozytywnych i negatywnych cech swojej osobowości spotyka się ze strony kandydatów ze zdziwieniem i niechęcią. Podobnie rzecz ma się z zainteresowaniami

i sprawami towarzyskimi. Większość z nich nie chce ujawniać tych części swego życia, obawiając się, iż mogłyby one niekorzystnie wpłynąć na ich ocenę. Zapominają tylko, że ich przemilczenie wcale jej nie podniesie.

Pytania podczas rozmowy kwalifikacyjnej

Nie można przewidzieć dokładnie pytań, jakie zada ci pracodawca podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Jednak przygotowanie odpowiedzi na typowe pytania powinno Ci ułatwić prowadzenie rozmowy. Poniżej zaprezentowano wskazówki dotyczące odpowiedzi.

- Dlaczego chciał(a)by Pan/i podjąć pracę w naszej firmie?

Możesz wykorzystać informacje, które wcześniej zdobyłeś o firmie (renoma firmy, dbałość o klientów).

- Dlaczego właśnie Pana/Panią powinienem zatrudnić?

Podkreśl swoje zalety, np. dobre przygotowanie zawodowe, doświadczenia, odpowiedzialność, chęć sprostania nowym wyzwaniom.

- Jakie są Pana/i mocne strony?

Wymień swoje umiejętności oraz cechy najbardziej Twoim zdaniem przydatne w pracy, o którą się starasz. Podaj przykłady jak je do tej pory wykorzystywałeś.

- Czy ma Pan/i jakieś wady?

Nie wymieniaj swoich słabości. Powiedz, że jak każdy je masz, ale nie będą wpływać na twoją pracę.

- Co było Pana/i największym sukcesem?

Krótko opisz swój sukces w szkole lub innej dziedzinie życia. Nie opowiadaj, że nie masz żadnych sukcesów.

- Co może Pan/i o sobie jeszcze powiedzieć?

Zastanów się wcześniej, jak odpowiedzieć na to dosyć ogólne pytanie. Warto mówić o tym, co nie znalazło się w Twoich dokumentach, a może stawiać Cię w korzystnym świetle.

- Jakiego wynagrodzenia Pan/i oczekuje?

Na to trudne pytanie odpowiadaj elastycznie. Nie podawaj konkretnej sumy. Spróbuj przerzucić decyzję na pracodawcę. Jeżeli nalega, odpowiedz dyplomatycznie, że oczekujesz średniej płacy przeciętnej na takim stanowisku.

Umiejętności komunikacyjne w rozmowie kwalifikacyjnej

Autoprezentacja – prezentowanie siebie i swoich dokonań.

Asertywność – umiejętność zachowania się zdecydowanego, ale bez agresji, spokojnego i łagodnego, ale bez okazywania lęku. Asertywność to umiejętność obrony własnych praw bez naruszania praw innych osób.

Public relations – kształtowanie pozytywnego wizerunku w relacjach publicznych.

Negocjowanie – proces uzgadniania najkorzystniejszego dla negocjujących stron stanowisk,

w przypadku istnienia pomiędzy nimi konfliktu lub rozbieżności interesów.

W negocjacjach twardych uczestnicy są przeciwnikami i dążą do pokonania drugiej strony. Żądają jednostronnych korzyści, nie ufają przeciwnikowi, stosują groźby, są twardzi w stosunku do ludzi i problemów, żądają ustępstw jako warunku rozmów.

W negocjacjach miękkich uczestnicy starają się być partnerami i poszukują porozumienia, ufają sobie, starają się unikać walki i poszukują takiego rozwiązania, które będzie możliwe do przyjęcia przez obie strony, akceptują ewentualne straty w imię porozumienia.

Negocjacje powinny przebiegać według ustalonego lub przyjętego przez negocjatorów toku. Większość negocjacji przebiega według typowych etapów i faz, a mianowicie:

- przygotowanie się do negocjacji,
- rozpoczęcie negocjacji i przedstawienie wyjściowych poglądów,
- właściwe negocjacje, czyli przedstawienie kolejnych propozycji,
- zakończenie negocjacji.

W dzisiejszych czasach umiejętność sprawnego i efektywnego negocjowania jest niezbędna. „Sztuka negocjacji” uczy jak opanować umiejętność negocjowania i jak skutecznie się nią posługiwać. Sztuka ta posiada jednak różne stopnie wtajemniczenia. Opanowanie tych najwyższych stopni wymaga ustawicznego doskonalenia poprzez szkolenie i działanie praktyczne. Należy zatem wyposażyć się w odpowiednią wiedzę. Ważne są następujące zagadnienia:

- jak rozpoznawać kiedy i jak powinniśmy negocjować,
- jak analizować warunki i oceniać szanse własne i oponenta – czyli w jaki sposób skutecznie przygotować się do negocjacji,
- jak nie dać się wciągnąć w dyskusję, która może okazać się dla nas nieprzyjemną – czyli jak uchronić się przed manipulacją ze strony rozmówcy,

- negocjować tak, aby ostateczne rezultaty satysfakcjonowały każdą ze stron – czyli jak zakończyć negocjacje sukcesem,
- skutecznie przekonać współpracowników, przyjaciół, ucznia, nauczyciela – każdego – czyli jak poradzić sobie z rywalizującym przeciwnikiem,
- przestrzegać i trzymać się zasad etyki w najtrudniejszych nawet negocjacjach – czyli jak negocjować w atmosferze wzajemnego szacunku.

Najgorsze co można powiedzieć podczas trwania rozmowy negocjacyjnej, to informacja, że nic nie jest ważniejsze od osiągnięcia sukcesu.

Tak naprawdę to należy uświadomić sobie konieczność takiego negocjowania, w czasie którego zachowana jest równowaga pomiędzy własnym punktem widzenia i własnymi interesami, a chęcią lub koniecznością zachowania dobrych stosunków na przyszłość.

Willem Mastenbroek¹ wyróżnia trzy orientacje negocjowania, zwane przez niego również taktykami. Są to:

- taktyka współpracy – ma miejsce w przypadku osób reprezentujących zbieżne interesy i cele, kiedy współpraca jest obopólnym interesem,
- taktyka walki – stosowana wyłącznie podczas sprzecznych interesów, kiedy jedna ze stron jest przekonana, że tylko jej rozwiązania przyniosą efekt i korzyści (nie negocjacje),
- taktyka negocjacji – stosowana w przypadku odmiennych, wręcz sprzecznych interesów zależnych od siebie stron, ale konieczna ze względu na korzyści stron negocjujących.

Roger Fisher i William Ury² określają odpowiednio wyżej wymienione strategie negocjacyjne jako:

- miękkie negocjacje pozycyjne – gra miękka,
- twarde negocjacje pozycyjne – gra twarda,
- negocjacje oparte na zasadach – negocjacje wokół meritum.

Zbigniew Nęcki³ natomiast negocjacje twarde określa jako styl rywalizacyjny, negocjacje miękkie jako styl kooperacyjny, natomiast negocjacje wokół meritum określa jako styl rzeczowy. Każdą z tych strategii można scharakteryzować według pewnych zasad.

Współpraca, styl kooperacyjny (miękki):

- konflikt jest określany jako wspólny problem,
- uczestnicy są przyjaciółmi,
- słabości i problemy osobiste można poruszać otwarcie,
- celem jest porozumienie,
- dyskutowane sprawy podejmowane są jedynie z myślą o związanych z nią problemach,
- opowiadanie się za konkretnym rozwiązaniem jest świadomie odkładane,
- należy ustępować, aby pielegnować wzajemne stosunki,
- groźby, nieporozumienia i wykorzystywanie błędów drugiej strony postrzegane jest jako szkodliwe, podejmuje się wysiłki w celu zrównoważenia sił lub w taki sposób, aby nie odgrywały żadnej roli,
- ludzie starają się wzajemnie zrozumieć i dzielić wspólne troski,
- zdenerwowanie jest okazywane, aby złagodzić napięcie, które mogłoby zaszkodzić przyszłej współpracy,
- obie strony nie widzą nic złego w powołaniu ekspertów z zewnątrz, aby wspomóc podejmowanie decyzji, rozmów.

Walka, styl rywalizacyjny (twardy):

¹ W. Mastenbroek: *Negocjowanie*. Warszawa 1999, PWN.

² R. Fisher, W. Ury, P. Bruce: *Dochodząc do tak*. Warszawa 2000, PWE.

³ Z. Nęcki: *Negocjacje w biznesie*. Kraków 2000, Oficyna Wydawnicza „Antykwa”.

- konflikt jest określany w kategoriach „wygrana albo porażka”, „góra albo dół”, „my albo oni”,
- uczestnicy są przeciwnikami,
- problemy osobiste traktowane są jak nie istniejące,
- celem jest zwycięstwo,
- punkty rozbieżne są formułowane tylko z uwzględnieniem własnego interesu,
- przy każdej możliwej okazji podkreślana jest absolutna i bezwarunkowa preferencja dla własnego rozwiązania,
- żądanie ustępstw jest warunkiem utrzymania stosunków,
- groźby, nieporozumienia, szokowanie wykorzystuje się w każdej możliwej chwili, by zmusić przeciwnika do uległości,
- nikt nie stara się zrozumieć przeciwnika,
- irytacja potwierdza negatywny i wrogi stosunek, wrogość jest wyrażana, aby złamać drugą osobę,
- osoby z zewnątrz są mile widziane, tylko jeśli są „ślepyimi poplecznikami”.

Sytuacje, w których należy podjąć dialog negocjacyjny, to decyzje trudne. Często interes własny jest najważniejszy, nie dostrzega się interesów drugiej strony, z którą podejmuje się negocjacje. Często wtedy właśnie wybiera się strategię twardych negocjacji, umacnia się na swoich pozycjach, „okopuje się” w swoich poglądach i racjach tak mocno, że kiedy pojawiają się nieprzewidziane, niekorzystne okoliczności współpraca stron negocjujących jest już niemożliwa, w kontaktach obu stron jest pełno niechęci, żalu i pretensji. Z drugiej strony jeśli strony wybierają styl negocjacji miękkich, dzieje się to często szybko i spontanicznie, może okazać się zgubne dla własnych interesów. Po czasie okazuje się, że wysiłki nie przyniosły oczekiwanych rezultatów i wtedy albo strona poddaje się albo wyraża wolę walki. Czuje się wykorzystana i rozczarowana. Wydaje się zatem, że trzeci styl negocjacji – styl rzeczowy czyli negocjacje wokół meritum, to „złoty środek”, w których następuje balansowanie między współpracą a walką.

Negocjacje oparte na zasadach, styl rzeczowy (zasadniczy):

- konflikt jest postrzegany jako zderzenie różnych, ale współzależnych interesów,
- uczestnicy rozwiązują wspólny problem,
- problemy osobiste są ukrywane lub przedstawiane bardzo ogólnie,
- celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze,
- tematy rozmów są formułowane z uwzględnieniem alternatywnych rozwiązań,
- manifestuje się silne preferencje dla określonego rozwiązania, ale za oczywiste przyjmuje się istnienie miejsca na marginesy i ustępstwa,
- trzeba oddzielać ludzi od problemu – nie należy łączyć swojego stosunku do omawianej sprawy ze stosunkiem do ludzi, z którymi prowadzi się negocjacje,
- groźby, nieporozumienia i zaskoczenie są wykorzystywane sporadycznie, w niewielkim zakresie i po ostrożnej analizie,
- rozumienie poglądów drugiej strony postrzegane jest jako narzędzie taktyczne,
- zdenerwowanie jest ukrywane lub manifestowane pośrednio (humorem),
- strony trzecie są wprowadzane tylko w przypadku zupełnego zablokowania.

Umiejętności negocjacyjne powinien posiadać każdy, gdyż może je wykorzystywać w bardzo wielu dziedzinach życia, także w rozmowie kwalifikacyjnej. Stosowanie dialogu negocjacyjnego opartego na zasadach, daje szanse na kontakty interpersonalne, które będą źródłem radości, a nie niepowodzeń i niezadowolenia oraz niskiej samooceny. Doświadczenia jakie uczniowie zdobędą w zakresie sztuki negocjacji w szkole staną się źródłem do funkcjonowania w społeczeństwie.

Do negocjacji należy się dobrze przygotować. Ważna jest siła argumentów i dowodów na ich poparcie. Każda ze stron musi mieć określone korzyści z zawartego porozumienia.

4.1.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Jakie są zasady szukania pracy?
2. Co to znaczy aktywnie szukać pracy?
3. Jakie są najskuteczniejsze drogi poszukiwania pracy?
4. Dlaczego Internet jest przydatny w poszukiwaniu pracy?
5. Jakie informacje powinien zawierać życiorys zawodowy?
6. W jakim celu sporządza się list motywacyjny?
7. Wskaż różnice pomiędzy listem motywacyjnym a życiorysem zawodowym?
8. Jakie informacje powinien zawierać list motywacyjny?
9. Jakie elementy wpływają ujemnie na ocenę listu motywacyjnego?
10. Jakie umiejętności są istotną częścią życiorysu zawodowego?
11. Na czym polega przygotowanie się do rozmowy kwalifikacyjnej?
12. Jakie pytania najczęściej są zadawane podczas rozmowy kwalifikacyjnej?
13. Jakie posiadasz umiejętności?
14. Jakie masz zalety?
15. Na czym polega autoprezentacja?
16. Co rozumiesz przez pojęcie asertywność?
17. Jak wyjaśnisz pojęcie negocjowanie?
18. W jakich okolicznościach negocjuje się?
19. Jaki styl negocjacji sprzyja osiągnięciu porozumienia?
20. Jak należy przygotować się do negocjacji?

4.1.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Sporządź życiorys zawodowy Markowi Kowalskiemu biorąc pod uwagę następujące informacje:

Marek Kowalski pragnie podjąć pracę na stanowisku fakturzysty, jest absolwentem Liceum Profilowanego o profilu zarządzanie informacją. W trakcie trwania nauki ukończył 20-godzinny kurs „Pierwsza pomoc przedmedyczna”, pracował sześć miesięcy w Firmie „Max” na stanowisku referenta, do jego obowiązków należało wypełnianie dokumentów, sprawozdań

z wykorzystaniem programów komputerowych Word i Excel oraz obsługa urządzeń biurowych. Marek potrafi obsługiwać komputer, zna bardzo dobrze język angielski, ma prawo jazdy kategorii B, interesuje się pływaniem, sportami wodnymi i żeglarstwem.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) sporządzić schemat formy graficznej życiorysu,
- 2) w oparciu o strukturę CV zawartą w materiale szkoleniowym wypisać elementy, które powinien zawierać życiorys,
- 3) przeczytać uważnie dane o Marku Kowalskim,

- 4) wpisać informacje dotyczące Marka Kowalskiego w odpowiednie miejsce w strukturze życiorysu zawodowego.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- komputer z programem Word.

Ćwiczenie 2

Sporządź swój życiorys zawodowy na wybrane przez siebie stanowisko pracy w języku polskim i angielskim.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) wypisać elementy struktury życiorysu zawodowego zgodnie z materiałem szkoleniowym,
- 2) sporządzić schemat formy graficznej życiorysu,
- 3) wpisać do tabeli mocne strony, umiejętności i doświadczenia zawodowe, jakie posiadasz,

Umiejętności	Mocne strony	Doświadczenia zawodowe

- 4) przy pisaniu swojego życiorysu zawodowego wykorzystać zwroty zawarte w materiale szkoleniowym,
- 5) wpisać informacje o sobie w odpowiednie miejsce w strukturze życiorysu zawodowego,
- 6) przetłumaczyć sporządzony życiorys zawodowy na język angielski.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- komputer z programem Word,
- słownik angielsko-polski, polsko-angielski.

Ćwiczenie 3

Sporządź list motywacyjny na wybrane przez siebie stanowisko pracy.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) zapoznać się ze sposobem sporządzania listu motywacyjnego zawartym w materiale szkoleniowym,
- 2) sporządzić schemat formy graficznej listu motywacyjnego,
- 3) wypisać umiejętności i doświadczenia zawodowe, jakie posiadasz,
- 4) przy pisaniu listu motywacyjnego wykorzystać zwroty zawarte w materiale szkoleniowym i rozszerz informacje podane w życiorysie zawodowym.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- komputer z programem Word.

Ćwiczenie 4

Udziel odpowiedzi na pytania zadane podczas rozmowy kwalifikacyjnej.
Podkreśl swoje zalety, np. dobre przygotowanie zawodowe, doświadczenia, odpowiedzialność, chęć sprostania nowym wyzwaniom.

.....
.....

Jakie są Pana/i mocne strony?

Wymień swoje umiejętności oraz cechy najbardziej Twoim zdaniem przydatne w pracy, o którą się starasz. Podaj przykłady jak je do tej pory wykorzystywałeś.

.....
.....

Czy ma Pan/i jakieś wady?

Nie wymieniaj swoich słabości. Powiedz, że jak każdy je masz, ale nie będą wpływać na Twoją pracę.

.....
.....

Co było Pana/i największym sukcesem?

Krótko opisz swój sukces w szkole lub innej dziedzinie życia. Nie opowiadaj, że nie masz żadnych sukcesów.

.....
.....

Co może Pan/i o sobie jeszcze powiedzieć?

Zastanów się wcześniej, jak odpowiedzieć na to dosyć ogólne pytanie. Warto mówić o tym, co nie znalazło się w twoich dokumentach, a może stawiać cię w korzystnym świetle.

.....
.....

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) odpowiedzieć pisemnie na zadane pytania wg wskazówek umieszczonych pod pytaniem,
- 2) wybrać osobę, z którą przeprowadzisz symulacyjną rozmowę kwalifikacyjną,
- 3) wziąć udział w dyskusji na temat swoich odczuć w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stół, krzesła.

Ćwiczenie 5

Przeprowadź negocjacje mające na celu osiągnięcie porozumienia na podany temat:

Jesteś pracownikiem obsługi komputerowej w przedsiębiorstwie „Przyszłość”, zajmującym się sprzedażą części komputerowych, w której pracuje 40 osób. Razem z grupą współpracowników chcesz przekonać szefa, że warto zainwestować w nowoczesną stołówkę na terenie firmy, gdyż jest odpowiednie miejsce, a na stanowiskach pracy nie ma warunków do spożywania posiłku. Wolne pomieszczenie kierownictwo przedsiębiorstwa pragnie przeznaczyć na poczekalnię dla klientów.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) w kilkusobowych grupach podzielić się na dwa zespoły – dwie strony w negocjacjach,
- 2) przygotować argumenty i przeprowadzić mininegocjacje na określony temat,
- 3) zapisać wspólnie wypracowane stanowisko.

- Wyposażenie stanowiska pracy:
– stoły, krzesła.

Ćwiczenie 6

Dokonaj autoprezentacji na zajęciach.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) wypisać swoje mocne i słabe strony,
- 2) na forum grupy zaprezentować siebie i swoje dokonania,
- 3) opowiedzieć o swoich zainteresowaniach oraz planach na przyszłość,
- 4) scharakteryzować swoje cechy osobowości,
- 5) opowiedzieć o swoim największym sukcesie.

- Wyposażenie stanowiska pracy:
– stoły, krzesła.

4.1.4. Sprawdzian postępów

	Tak	Nie
Czy definiujesz pojęcia:		
1) negocjacje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) asertywność?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) autoprezentacja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) list motywacyjny?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) życiorys zawodowy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy potrafisz:		
1) sporządzić życiorys zawodowy zgodnie z zasadami?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) sporządzić list motywacyjny?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) dokonać autoprezentacji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) odpowiedzieć na najczęściej zadawane pytania podczas rozmowy kwalifikacyjnej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) zidentyfikować swoje umiejętności?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) przygotować się do przeprowadzenia negocjacji?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) aktywnie szukać pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Planowanie własnego rozwoju

4.2.1. Materiał nauczania

Planowanie własnego rozwoju zawodowego

Jak już na pewno się zorientowałaś, poszukiwanie pracy w warunkach gospodarki rynkowej wymaga wcześniejszego przygotowania. Wśród działań przygotowawczych ważne miejsce zajmuje planowanie własnego rozwoju zawodowego. Nie należy odkładać go na ostatnią chwilę, ale już teraz nie tylko myśleć na ten temat, ale i działać.

Już w szkole warto planować swój rozwój zawodowy i podejmować działania, których celem jest zdobycie odpowiedniego wykształcenia, kwalifikacji i doświadczeń. Takie podejście w większości przypadków ułatwia znalezienie pracy, którą chce się wykonywać.

Jeśli chcemy kierować nasze życie, musimy poczuć się za nie odpowiedzialni, przestać stwarzać sobie iluzję bezpieczeństwa, uciekając się do obarczania innych odpowiedzialnością za siebie, ufania bardziej innym niż sobie (inni wskażą mi, co jest dla mnie dobre, a co złe, co powinienem robić, a czego nie, jaki zawód czy pracę wybrać).

Bardzo często też zamiast słowa wybieram używamy słowa muszę, wskazującego, że coś jest niezbędne, konieczne, gdy tymczasem w danej sytuacji tak nie jest. To nie jest żaden przymus, ale wybór.

Zbyt często unikamy przyznania się, że jesteśmy odpowiedzialni za nasze własne życie. Chcielibyśmy przerzucić odpowiedzialność na innych ludzi, okoliczności, wydarzenia, lecz nie na nas samych i nasze wybory.

W planowaniu kariery zawodowej najważniejsze są cele.

Nasze cele powinny opierać się na rozpoznaniu:

- czego naprawdę chcę,
- co mogę zrobić,
- w jakim stopniu jest to realne, na ile moje pragnienie jest adekwatne do osobistych możliwości i możliwości sytuacji, rzeczywistości, w jakiej przyszło mi żyć,
- z czego będę musiał zrezygnować, jakie koszty ponieść, by osiągnąć to czego chcę,
- czy, w związku z tym, warto to osiągnąć.

Cele mogą mieć różną perspektywę czasową. Cele długotrwałe, których osiągnięcie wymaga kilku lat, powinny korespondować z celami średnioterminowymi (z celami o zasięgu około roku) i krótkoterminowymi, których realizacja nie przekracza kilku miesięcy.

Ważne jest też, jak cele są sformułowane.

Postuluje się, by cele:

- 1) były sformułowane w sposób konkretny. Formułując cele, powinniśmy w miarę możliwości używać czasowników opisujących działanie: napisać, rozwiązać, znaleźć, wykonać, zbudować, zrobić, uzyskać,
- 2) były sformułowane tak, aby można było mierzyć ich osiągnięcie:
 - zamiast „będę więcej pracować” – „będę pracować o dwie godziny dłużej dziennie”,
 - zamiast „nauczę się angielskiego” – „nauczę się angielskiego tak bym mógł/a swobodnie prowadzić korespondencję w tym języku i dogadywać się w sprawach zawodowych”,
- 3) były sformułowane w kategoriach pozytywnych nie negatywnych.

Tworząc plan realizacji celu, dobrze jest przewidzieć poniższe jego elementy.

1. Działania.

- Jakie działania należy podjąć?
- Jakie zadania wykonać?
- Jakie przejść procedury?

2. Informacje.

- Co już wiesz, a czego musisz się dowiedzieć, aby zrealizować cel?

3. Ludzie.

- Kto ma lub mógłby mieć jakiś związek z realizacją celu?
- Na kogo możesz liczyć?
- Kto ci pomoże (przeszkodzi)?
- Jak może ci pomóc (przeszkodzić)?

4. Zasoby.

- Jakie posiadasz umiejętności, zdolności, aktywa, które mogą ci pomóc (przeszkodzić)?
- Z jakich zewnętrznych źródeł pomocy możesz lub musisz korzystać?

5. Czas.

- Ile czasu zajmą Ci poszczególne etapy?
- Kiedy należy podejmować poszczególne kroki?

6. Etapy.

- Kiedy i w jaki sposób będziesz mógł się przekonać, że zbliżasz się do celu?

Dokonując wyboru pracy czy też przedstawiając swoją kandydaturę do pracy przyszłemu pracodawcy, trzeba przede wszystkim wiedzieć, czego się chce.

Z jednej strony trzeba wiedzieć, czego oczekujemy od przyszłej pracy, czyli jakie właściwości pracy są dla nas pożądane i co chcielibyśmy robić. Z drugiej zaś strony, co możemy pracodawcy w zamian dać, zaoferować, czyli:

- jakie mamy atuty (silne strony),
- co umiemy robić bardzo dobrze i dobrze,
- na czym się znamy,
- jakie mamy predyspozycje,
- jakie są nasze walory umysłowe i fizyczne.

Optymalne ustalanie celów

Cechy dobrego planowania – planowane cele powinny być:

- 1) konkretne – cel powinien być powiązany z konkretnymi działaniami dla jego osiągnięcia,
- 2) cele i korzyści z ich osiągnięcia powinny być możliwe do zmierzenia,
- 3) osiągalne – cel powinien być osiągalny przy wykorzystaniu możliwych dostępnych zasobów,
- 4) realistyczne – czyli dające szansę na osiągnięciu sukcesu,
- 5) mieć określony czas potrzebny na ich osiągnięcie.

4.2.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Jakie czynniki są najważniejsze w planowaniu kariery?
2. Nad czym powinieneś się zastanowić stawiając sobie określony cel?
3. Jak powinny być sformułowane cele ?
4. Jakie czynniki musisz wziąć pod uwagę tworząc plan realizacji celu?
5. Czy wiesz czego oczekujesz od przyszłej pracy?
6. Jakie masz atuty (silne strony)?
7. Co umiesz robić bardzo dobrze i dobrze?
8. Na czym się znasz?
9. Jakie masz predyspozycje?
10. Jakie są Twoje walory umysłowe i fizyczne?
11. Na czym polega optymalne ustalanie celów?

4.2.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Zastanów się, jakie są Twoje najważniejsze cele, uzupełnij poniższy schemat, wykropkowane miejsca pod schematem oraz poniższe tabele.

Karta aktywnego planowania kariery

Co chcę osiągnąć ?

Czego chcę uniknąć?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Moje cele:

.....

.....

.....

.....

.....

Aktywne działania, które podejmę, aby osiągnąć zaplanowane cele:

.....

Przeszkody, które mogę napotkać (zaznacz znakiem „x” i uzupełnij):

- ...brak osobistej sieci pomocy..... ...brak wiary we własne siły......brak zapisywania swoich działań ...niepodejmowanie ryzyka..... ...wycofywanie się........bierność w planowaniu kariery

Mój aktualny główny cel w rozwoju zawodowym to:

.....

Następujące cele pośrednie mam do osiągnięcia w ciągu najbliższych miesięcy:

Cele edukacyjne:	<i>Kolejne kroki:</i>
Cele zawodowe:	<i>Kolejne kroki:</i>
Inne cele:	<i>Kolejne kroki:</i>

Optymalne planowanie

Opis celu:	
Co muszę zrobić, aby go osiągnąć?	
Jak daleko mam jeszcze do celu?	
Przeszkody:	Rozwiązania:

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) uzupełnić wykropkowane miejsca,
- 2) odpowiedzieć pisemnie na zadane pytania według wskazówek umieszczonych pod pytaniem.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stół, krzesła.

Ćwiczenie 2

Uzupełnij wykropkowane miejsca.

Kim jestem?

Moje zainteresowania i zdolności:

Zainteresowania: *(krótki opis)*

.....
.....
.....

Zdolności i preferencje: *(krótki opis)*

– co lubię i umiem robić?

.....
.....

– co lubię, lecz nie umiem robić?

.....
.....

– czego na pewno nie lubię robić?

.....
.....

Moja hierarchia wartości:

W swoim życiu chciałbym osiągnąć: *(krótki opis)*

.....
.....

Moje cechy osobowości

Cechy, które zaliczam do swoich mocnych stron:

—
—
—
—

Cechy, które zaliczam do swoich słabości:

—
—
—

Popracuję nad:

—
—
—

Oczekiwany rodzaj pracy:

—
—
—

Oczekiwany charakter pracy:

—
—
—

Przedmioty, z jakimi chciałbym pracować:

—
—
—

Otoczenie, w którym chciałbym pracować:

—
—
—

Korzyści, jakie chciałbym osiągnąć:

—
—
—

Przyszłość wybranego zawodu (jego perspektywy) to głównie:

—
—
—

Czy można w tym zawodzie pracować na własny rachunek?

(jeśli Tak, to opisz w jaki sposób)

.....
.....
.....

.....
.....
Moja umiejętność planowania kariery.

W realizacji moich planów najczęściej przeszkadza mi:

Problem	Jaki jest stan idealny?	Co mogę zrobić?

Moje cele edukacyjne:

Do zwiększenia szans na powodzenie i sukces w wybranym przeze mnie zawodzie:

.....
z pewnością może przyczynić się zdobycie dodatkowych kwalifikacji, umiejętności, kompetencji i wiedzy – oto niektóre z nich:

kwalifikacje	umiejętności

Moja wizja kariery:

Chcę zostać:

żeby osiągnąć

aby to uzyskać muszę zdobyć:

wykształcenie:.....

.....

kompetencje:.....

.....

inne zasoby:.....

sojuszników:.....

i przezwyciężyć

bariery:.....

Punkty krytyczne realizacji planu:

Moja wizja alternatywna:

Chcę zostać:

.....
żeby osiągnąć:

.....
aby to uzyskać muszę zdobyć:

wykształcenie:.....

.....
kompetencje:.....

.....
inne zasoby:

.....
sojuszników:.....

.....
i przezwyciężyć bariery:

.....
Punkty krytyczne realizacji planu:.

.....
Moje szanse

Co zrobił(a)em, aby zwiększyć szanse realizacji swojej wizji?

.....
Co powinienem (powinnam) jeszcze zrobić?

.....
Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) odpowiedzieć pisemnie na zadane pytania wg wskazówek umieszczonych pod pytaniem.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stół, krzesła.

Ćwiczenie 3

Pytania, na które muszę znaleźć odpowiedzi:
(Tu wpisuj pytania, gdy się pojawią i szukaj odpowiedzi)

Pytanie/Odpowiedź
Gdzie mogę uzyskać dodatkową pomoc doradcy zawodowego (adres)?
Odpowiedź:
Pyt.:
Odp.:
Pyt.:
Odp.:
Pyt.:
Odp.:
Pyt.:
Odp.:
Pyt.:
Odp.:

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) wpisać pytania, gdy się pojawią i znaleźć odpowiedzi,
- 2) zapoznać się z materiałem szkoleniowym.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 4

Dokonaj samooceny umiejętności planowania kariery.

Zaznacz znakiem „X” wykonane zadania:

Zadanie	Gotowe!
Wiem kim jestem! – znam dokładnie swój osobisty potencjał.	
Potrafię znaleźć „ścieżki przejścia” od moich cech i zainteresowań do zawodów (zadań i wymagań, jakie stawiają).	
Poznałem dokładne opisy przynajmniej kilku zawodów – znam ich wymagania.	
Znam dobrze swój stan zdrowia i ewentualny jego wpływ na możliwości wykonywania różnych zawodów.	
Znam dokładnie wymagania egzaminów, które mnie czekają.	
Wiem, czego będę się uczył na studiach (znam elementy programu nauczania).	
Odwiedziłem specjalistę/doradcę zawodowego, aby uzyskać dodatkową pomoc.	
Zrobiłem wywiad przynajmniej z trzema osobami pracującymi w obszarze zawodów, które sobie wybrałem?	
Wykonałem (dowolny) profesjonalny test wspomagający mój wybór na ścieżce kariery.	
Mam jedną lub najlepiej dwie alternatywne wizje kariery.	
Uczestniczyłem w pełnym programie zajęć związanych z planowaniem kariery (lub wykonałem go w całości samodzielnie).	
Umiem określić finansowe koszty realizacji swojej wizji kariery i wiem skąd znajdę na to fundusze.	
Napisałem już wstępną wersję swojego CV i ogólnego listu motywacyjnego.	
Mam pomysły na wakacyjną pracę (praktykę) związaną z wybranym przez siebie obszarem zawodowym.	
Mam listy polecające (np. od swojego nauczyciela, wakacyjnego pracodawcy, doradcy, instruktora, trenera, od swojego przyjaciela).	

Wypełniłem już cały plan – mam jasną wizję kolejnych kroków, które mnie czekają.	
--	--

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) dokonać samooceny umiejętności planowania kariery,
- 2) zaznaczyć znakiem "X" wykonane zadania.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

4.2.4. Sprawdzian postępów

	Tak	Nie
Czy potrafisz:		
1) zdefiniować pojęcie: „planowanie własnego rozwoju zawodowego”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) zaplanować swoje działania w najbliższej przyszłości?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) dokonać samooceny umiejętności planowania własnej kariery zawodowej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) zidentyfikować swoje zainteresowania i zdolności?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) zidentyfikować swoją hierarchię wartości?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) zidentyfikować otoczenie, w którym chciałbyś pracować?		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		
7) zaplanować swoje działania w najbliższej przyszłości?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) dokonać samooceny umiejętności planowania własnej kariery zawodowej?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Czy wiesz:		
1) Co lubisz i umiesz robić?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Czego nie lubisz robić?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Czego nie umiesz robić?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Co chciał(a)byś w życiu osiągnąć?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Jakie korzyści chciałbyś osiągnąć w pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3. Organizacja stanowiska pracy

4.3.1. Materiał nauczania

Stanowiskiem pracy jest odpowiednio wyposażone i urządzone miejsce pracy, w którym jeden lub kilku pracowników wykonuje określone zadania. Stanowią one jednocześnie zasadniczy element struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wśród stanowisk pracy wyróżnia się:

- stanowiska jednoosobowe dla pojedynczych pracowników i wieloosobowe dla zespołów pracowników,
- stanowiska pracy fizycznej, dla robotników i innych pracowników operatywnych oraz stanowiska pracy umysłowej, dla pracowników biurowych,
- stanowiska pracy ręcznej, wyposażone w narzędzia pracy,
- stanowiska pracy maszynowej, wyposażone w maszyny i urządzenia,
- stanowiska zautomatyzowane, wyposażone w automaty i roboty,
- stanowiska aparaturowe, wyposażone w określoną aparaturę,
- stanowiska pracy kierowniczej, którym podporządkowane są inne stanowiska pracy,
- stanowiska pracy niekierowniczej, które obejmują stanowiska pracowników szeregowych i stanowiska pracowników samodzielnych (eksperti, doradcy).

Organizacja stanowiska pracy polega na jego usytuowaniu i urządzeniu na terenie przedsiębiorstwa. Wymaga to rozważenia:

- środowiska materialnego, w jakim praca będzie przebiegała,
- pozycji przy pracy,
- zagospodarowania powierzchni stanowiska pracy,
- wyposażenia w narzędzia, jakimi pracownik będzie się posługiwał.

Środowisko materialne to otoczenie, w jakim będzie się praca odbywała. Tworzy ono ogólne warunki pracy. Część stanowisk pracy usytuowana jest na wolnym powietrzu, większość w pomieszczeniach zamkniętych. W obu przypadkach należy zapewnić właściwe ogólne warunki pracy. Do zasadniczych ogólnych warunków pracy należą: odpowiednia temperatura lub zabezpieczenie pracownika na wypadek niewłaściwej temperatury, właściwe oświetlenie, odpowiednie warunki higieniczno-sanitarne i zdrowotne, w tym ograniczenie hałasu.

Zagospodarowanie powierzchni stanowiska pracy powinno wynikać z racjonalnego organizowania pracy, a przede wszystkim ze wskazań dotyczących ruchów ciała. Należy, więc eliminować zbędne ruchy robocze oraz starać się zmniejszyć wysiłek fizyczny i przeciwdziałać zmęczeniu. Wymaga to przestrzegania następujących wskazań:

- wszystkie narzędzia i materiały powinny mieć stałe ściśle określone miejsce,
- przy pracy w pozycji siedzącej narzędzia i materiały powinny być ułożone na stole w półkole, zgodnie z zasięgiem rąk,
- narzędzia i materiały winny się znajdować w obrębie maksymalnej powierzchni roboczej. Powinny być tak ułożone, aby zapewnić ustaloną kolejność ruchów:
- przy pobieraniu materiałów i odkładaniu ich po obróbce należy wykorzystać siłę ciężkości: pobierać z góry, odkładać w dół,
- stanowisko pracy siedzącej winno być wyposażone w krzesło odpowiedniego kształtu i regulowane w zakresie oparcia i wysokości siedzenia.

Do przemyslenia.

- Dlaczego ważne jest minimalizowanie wysiłku przy organizowaniu stanowiska pracy?
- Które ze wskazań mają zastosowanie przy organizacji stanowiska uczniowskiego w szkole i w domu?

Wpływ ergonomii na organizację stanowiska pracy

Ergonomia, jako nauka, zajmuje się wszechstronnym przystosowaniem pracy i warunków jej wykonywania do możliwości i potrzeb człowieka. Celem ergonomii jest zapewnienie najbardziej korzystnych warunków, w których praca jest wydajna i równocześnie najmniej męcząca. Ergonomia stawia sobie za zadanie stałą poprawę warunków pracy, aż do osiągnięcia pełnego komfortu dla jej wykonawców.

Ergonomia zajmuje się układami:

- człowiek–maszyna (automat),
- człowiek–środowisko pracy,
- człowiek–warunki bytowania.

Podstawowym pojęciem ergonomii jest układ człowiek–maszyna, w którym mamy do czynienia ze ściśle współpracującymi ogniwami, spełniającymi określone funkcje:

- przyjmowanie informacji (receptory),
- przetwarzanie uzyskanych informacji (decyzje),
- wykonywanie powziętych decyzji (efektory).

Nieprzystosowanie warunków pracy do człowieka prowadzi do:

- zwiększenia wysiłku fizycznego i wzrostu wydatku energetycznego, z uwagi na niewygodną pozycję w toku pracy,
- wzrost wysiłku psychicznego przy zwiększonym wysiłku, uwagi, napięcia nerwowego,
- pogorszenia warunków bezpieczeństwa i higieny pracy oraz estetyki, co wywołuje złe samopoczucie,
- zagrożenia wypadkowego spowodowanego zmęczeniem i brakiem dostatecznej uwagi na tle wysiłku.

Ergonomia wykorzystuje dorobek innych dziedzin, np. anatomii, fizjologii i psychologii w zakresie przystosowania warunków pracy do fizycznych i psychicznych możliwości człowieka. Wykorzystując obciążenia organizmu ludzkiego, pracę mięśniową i umysłową i warunki, w których jest ona wykonywana, ergonomia stara się:

- dostosować układ człowiek–maszyna do możliwości ludzkiego organizmu,
- tak konstruować maszyny i narzędzia, aby ułatwiały człowiekowi proces pracy,
- zapewnić najkorzystniejsze warunki poprzez dobre oświetlenie, bezpieczne otoczenie, wygodę, eliminację hałasu, napięć psychicznych.

W tym znaczeniu zasady ergonomii stanowią rozszerzenie bezpieczeństwa i higieny pracy. Racjonalne zaprojektowanie stanowiska pracy zapewnia mniejszy wysiłek człowieka, eliminuje zagrożenia, zwiększa wydajność i jakość pracy oraz jej ciągłość.

Na jakość i wydajność pracy wpływają ponadto takie czynniki, jak:

- zmienność. Optymalną zmianą ze względów biologicznych jest dla pracownika praca w godzinach porannych, a najmniej korzystną zmiana nocna,
- wiek i płeć. Szczególna wrażliwość organizmu na wysiłek fizyczny występuje w okresie dojrzewania (zmienność stanów emocjonalnych). Wytrzymałość młodego organizmu na wysiłek fizyczny jest niska. Ustawodawstwo zabrania zatem zatrudniania przy niektórych pracach osób poniżej 18 roku życia. Zwraca się uwagę na nieco odmienną budowę ciała kobiet i mężczyzn, masa mięśni u mężczyzny stanowi około 30–40%, a u kobiety 25–30%. Ogólnie można stwierdzić, iż wydajność pracy fizycznej kobiety wynosi 50% wydajności pracy mężczyzny,
- materialne środowisko pracy: mikroklimat, skład powietrza, oświetlenie, hałas, temperatura otoczenia, promieniowanie elektromagnetyczne.

Stanowisko przy komputerze

Zagrożenia: promieniowanie elektromagnetyczne, nadmierny wysiłek oczu, nieprawidłowa postawa ciała.

- Wybrane zasady organizacji stanowiska pracy przy komputerze:
- odpowiednie ustawienie monitora (kątem pomiędzy linią od oka do środka ekranu – ok. 20 stopni),
 - zalecana odległość monitora od oczu 50–70 cm (zależy od przekątnej ekranu),
 - osoba pracująca ustawia sobie monitor tak, aby uniknąć odbłasku,
 - stanowisko usytuować tak, aby można było spoglądać w głąb pokoju lub po otwarciu drzwi w głąb korytarza,
 - krzesło o regulowanej wysokości siedziska,
 - wysokość blatu biurka pod monitor dostosowana do wzrostu osoby pracującej,
 - biurko komputerowe z wysuwaną płytą na klawiaturę,
 - stopy oparte swobodnie na podłodze,
 - górna część ciała wyprostowana,
 - nadgarstki na wysokości łokci,
 - palce poniżej nadgarstków.

4.3.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Co rozumiesz przez pojęcie stanowisko pracy?
2. Na czym polega ergonomia?
3. Jak możemy wyróżnić stanowiska pracy?
4. Na czym polega organizacja stanowiska pracy?
5. Co to jest środowisko materialne?
6. Na czym polega racjonalne organizowanie pracy?
7. Jakimi układami zajmuje się ergonomia?
8. Do czego prowadzi nieprzystosowanie warunków pracy do człowieka?
9. Jakie czynniki wpływają na wydajność pracy człowieka?
10. Na jakie elementy należy zwrócić uwagę organizując stanowisko pracy przy komputerze?

4.3.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Przeczytaj zamieszczony opis sytuacji i wykonaj podane zadania.

Pan Michał Woźniak jest właścicielem hurtowni oraz sieci sklepów z częściami komputerowymi w mieście X (trzy sklepy) i w pięciu małych miasteczkach regionu. Zatrudnia kierowników sklepów, po dwóch sprzedawców w każdym sklepie, dwóch kierowców, kierownika hurtowni oraz czterech jej pracowników. W najbliższym czasie Pan Woźniak planuje otwarcie nowego sklepu w miasteczku oddalonym o 30 km od miasta X i zakup drugiego samochodu dostawczego.

1. Dokonaj analizy stanowiska pracy w sklepie z częściami komputerowymi.

Opis środowiska materialnego:

.....

Opis stanowisk pracy:

.....
.....
Zapotrzebowanie na pracowników:
.....
.....

2. Podkreśl, do której grupy zaliczył(a)byś stanowisko pracy sprzedawcy:

- stanowisko jednoosobowe dla pojedynczych pracowników i wieloosobowe dla zespołów pracowników,
- stanowisko zautomatyzowane, wyposażone w automaty i roboty,
- stanowisko pracy kierowniczej, którym podporządkowane są inne stanowiska pracy.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) odpowiedzieć pisemnie na zadane pytania według wskazówek umieszczonych pod pytaniem.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 2

W jaki sposób zagospodarował(a)byś stanowisko pracy kasjera w sklepie komputerowym?

- narzędzia i materiały (jakie i gdzie?):
.....

- wyposażenie stanowiska pracy:
.....

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) wybrać się do sklepu komputerowego,
- 2) dokonać obserwacji kasjera,
- 3) sporządzić notatki,
- 4) uzupełnić wykropkowane miejsca w ćwiczeniu,
- 5) odpowiedzieć, czy Twoim zdaniem stanowisko było właściwie wyposażone?

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 3

Narysuj (sporządź schemat), jak powinno być wyposażone stanowisko pracy przy komputerze?

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) naszkicować osobę pracującą przy komputerze,
- 2) zaznaczyć odległości,
- 3) oznaczyć postawę ciała,

- 4) opisać zalecenia dotyczące sprzętu.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła,
- komputer.

Ćwiczenie 4

Po przeczytaniu zaprezentowanego przypadku odpowiedz na pytanie:
Jakie skutki wynikają z nieprzystosowania warunków pracy do człowieka?

Jan Nowak pracuje jako fakturzysta. Komputerowo wystawia faktury. Już po dwóch godzinach pracy jest zmęczony, z trudem skupia uwagę, często się myli. Krzesło, na którym siedzi nie ma oparcia, klawiatura jest zbyt wysoko, a monitor za nisko.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) zapoznać się z opisanym przypadkiem,
- 2) podać inne przykłady,
- 3) wziąć udział w dyskusji.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

4.3.4. Sprawdzian postępów

	Tak	Nie
Czy potrafisz?		
1) przeprowadzić rozmowę kwalifikacyjną z kandydatem do pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) opisać materialne środowisko pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) zidentyfikować stanowisko pracy kasjera w sklepie komputerowym?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) ocenić stanowisko pracy przy komputerze?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) opisać konsekwencje nieprzystosowania warunków pracy do Człowieka?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi

4.4.1. Materiał nauczania

Zarządzanie polega na dysponowaniu zasobami ludzkimi, rzeczowymi i finansowymi oraz na koordynowaniu działań ludzkich dla osiągnięcia zamierzonych celów w sposób możliwie najbardziej efektywny. Podstawowym atrybutem zarządzania jest władza, która uprawnia do dysponowania posiadanymi zasobami przez podmiot gospodarczy, a podstawowym zadaniem jest zapewnienie realizacji celów podmiotu gospodarczego przy zachowaniu zasady racjonalnego gospodarowania. Istotą zarządzania jest podejmowanie decyzji.

Zasada racjonalnego gospodarowania to dążenie do:

- osiągnięcia najbardziej korzystnego efektu pracy przy danym nakładzie sił i środków (zasada efektywności),
- osiągnięcia założonego efektu pracy najmniejszym nakładem sił i środków (zasada oszczędności).

Zarządzanie zasobami ludzkimi można ogólnie zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i wspólną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją. Zarządzanie zasobami ludzkimi to w istocie filozofia biznesu dotycząca kierowania ludźmi w celu jak najefektywniejszego wykorzystania ich możliwości, a co za tym idzie wyprzedzenia konkurencji

i utrzymania silnej pozycji na rynku. Jest to ruch skierowany do zarządów firm, które zdają sobie sprawę, że aby pokonać rywali, trzeba inwestować nie tylko w technologię, ale również w ludzi.

Do podstawowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi zaliczamy:

- planowanie zapotrzebowania na pracowników,
- rekrutację i dobór pracowników,
- kierowanie systemami zachęt (motywacji),
- doskonalenie zasobów ludzkich,
- wytwarzanie właściwej atmosfery pracy,
- respektowanie praw pracowniczych.

Planowanie zasobów ludzkich dotyczy dwóch obszarów:

- zatrudnienia odpowiedniej liczby pracowników,
- zatrudnienia pracowników odpowiadających planowanym zadaniom, czyli doboru pracowników.

Rekrutacja i dobór pracowników

Niezależnie od ustalenia optymalnej liczby zatrudnionych ważne również jest zatrudnienie odpowiednich osób, posiadających właściwe kwalifikacje i predyspozycje zawodowe. Służy temu rekrutacja i dobór pracowników. Rekrutacja jest wynikiem zaplanowania zatrudnienia pracowników i polega na pozyskaniu kandydatów do pracy na stanowisku odpowiadającym potrzebom firmy. Dzięki rekrutacji właściciel lub kierownictwo firmy ma możliwość rozpoznania kwalifikacji i predyspozycji kandydatów do pracy i na tej podstawie może dokonać wyboru osób najbardziej odpowiednich w danej chwili, zarówno pod względem posiadanych umiejętności, jak i czynników ekonomicznych (wysokość planowanego wynagrodzenia). Im lepiej przeprowadzona zostanie rekrutacja, tym większy będzie wybór i szansa zatrudnienia najlepszych.

Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje rekrutacji pracowników: wewnętrzną i zewnętrzną.

Rekrutacja wewnętrzna sprowadza się do rozpoznania możliwości zatrudnienia na danym stanowisku osoby już pracującej w firmie tylko na innym stanowisku lub upowszechnienia informacji o potrzebach zatrudnienia wśród zatrudnionych osób. Stanowi to prosty i stosunkowo tani sposób poszukiwania kandydatów do pracy.

Rekrutacja zewnętrzna, jak sama nazwa wskazuje, dotyczy pozyskiwania kandydatów poza firmą. Rekrutacja pracowników poprzedza kolejną fazę procesu doboru kadr, jakim jest selekcja.

Procedura selekcji sprowadza się do analizy relacji między potrzebami firmy a kwalifikacjami oraz kompetencjami kandydatów i na tej podstawie dokonuje się doboru najbardziej odpowiednich osób.

Ostatnią fazą doboru pracowników jest wprowadzenie do pracy i integracja nowo zatrudnionych ze środowiskiem pracy. Faza ta w wielu firmach jest, niestety, mało doceniana w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, choć często stanowi o całym dalszym przebiegu kariery zawodowej i efektach pracy pracownika.

Motywowanie

Stanowi sposób oddziaływania na jednostkę skierowany na wywołanie oczekiwanego zachowania, postaw lub zwiększonego wysiłku, w celu podjęcia określonego działania i osiągnięcia założonych zamierzeń. Mówimy wówczas o motywacji zewnętrznej, stosowanej najczęściej przez właściciela firmy lub menażera. Tak pojmowana definicja motywacji oznacza, że aby osiągnąć w firmie zamierzony cel pracownicy muszą być odpowiednio zachęceni i pobudzani do efektywnego działania. W praktyce pracownicy są skłonni ulec tym oddziaływaniom i wzmoczyć własną energię wówczas, gdy widzą możliwość osiągania własnych celów, aspiracji i zamierzeń. Z tego punktu widzenia patrzymy na motywację, jako na wewnętrzną siłę, która wyzwala w człowieku określone zachowania, chęć wzmoczonego działania i aktywność. Taki rodzaj motywacji nazywamy motywacją wewnętrzną.

Najważniejsze pozapłacowe czynniki motywacyjne:

- usprawnienia techniczno-organizacyjne,
- warunki pracy (ich bezpieczeństwo i stopień nowoczesności),
- możliwość awansu i rozwoju pracowników (możliwość doskonalenia pracowników),
- osiągnięcia indywidualne i zespołowe pracowników,
- tworzenie możliwości osiągania indywidualnych celów i samorealizacji,
- wytwarzanie dobrych relacji między pracownikami i ich przełożonymi (dobre komunikowanie się).

Kierowanie

Polega na bezpośrednim oddziaływaniu na pracowników w celu wykonania określonych zadań. Oddziaływanie to przejawia się głównie przez:

- sposób przekazywania informacji (komunikatów),
- sposób wydawania poleceń służbowych skierowanych na czynności, które należy wykonać indywidualnie lub zespołowo,
- udzielanie wyjaśnień,
- przeprowadzanie instruktażu.

Rodzaje stylów kierowania

W teorii zarządzania istnieje wiele kryteriów podziału stylów kierowania. Powszechnie wyróżnia się trzy style kierowania:

- styl autokratyczny, polegający na tym, że kierownik sam podejmuje wszelkie decyzje i przekazuje je podwładnym w formie polecenia, z zawartym oczekiwaniem bezwzględnej przyporządkowania się tym decyzjom i wykonania zleconych zadań zgodnie z jego postanowieniem (podstawowym narzędziem kierowania są kary za naruszenie dyscypliny i niestosowanie się do poleceń przełożonego);

- styl demokratyczny, charakteryzujący się tym, że kierownik pozwala podległym pracownikom na samodzielne podejmowanie decyzji, według ustalonych w firmie norm i zakresów samodzielności, kierownik występuje w roli koordynatora, dąży do partnerstwa z podległym personelem, traktując pracowników jak współuczestników i wykonawców podejmowanych zadań i decyzji (kary w tym stylu stosowane są rzadko, natomiast podstawowym instrumentem motywacji stają się nagrody i wyróżnienia);
- styl liberalny, zwany również nieingerującym, poprzez który osoba kierująca pozostawia podwładnym pełną swobodę w zakresie podejmowania decyzji, dotyczących sposobu wykonania zadania. Rola kierownika sprowadza się najczęściej do sformułowania celu, który powinien być osiągnięty oraz określenia terminów realizacji zadań.

Procesy pracy

W czasie procesów pracy realizuje się działalność gospodarczą, wymagającą odpowiedniego zorganizowania. Organizacja pracy to sposób powiązania pracowników w procesie pracy w celu wykonania postawionych przed nimi zadań. Wyróżnia się dwie zasadnicze formy organizacji pracy:

- pracę indywidualną,
- pracę zespołową.

Praca indywidualna stanowi najprostszą formę organizacji pracy. Polega ona na własnym samodzielnym wykonaniu pracy lub na wyodrębnieniu pewnych czynności z zespołu prac i powierzeniu ich wykonania indywidualnym pracownikom. Każdy pracownik samodzielnie realizuje powierzone zadania. Jest organizatorem własnej pracy, ustawia ją w czasie i przestrzeni, a także reguluje kolejność i tempo realizowanych zadań.

Praca zespołowa stanowi aktualnie podstawową formę organizacji pracy i jej wyższą formę. Polega na powierzeniu określonej grupie pracowników czynności lub operacji wydzielonych

z procesów pracy. Pracę zespołową cechuje przede wszystkim współdziałanie wykonawców: współpraca, udzielanie sobie pomocy, pełnienie różnych funkcji i zbiorowa odpowiedzialność za rezultaty pracy. Praca zespołowa staje się koniecznością, gdy:

- nie można rozdzielić zadań między indywidualnych wykonawców,
- proces technologiczny ma charakter ciągły,
- ilość pracy przekracza możliwości jednej osoby,
- istnieje duża współzależność realizowanych zadań.

Zespół to grupa osób, które łączą wspólne cele oraz świadomość, że do ich osiągnięcia potrzebne są zdolności, umiejętności, wysiłek oraz współpraca wszystkich osób do niego należących. Grupy są niezależnymi jednostkami przedsiębiorstwa.

Każda grupa przechodzi przez cztery etapy:

A. Formowanie

Grupa została utworzona, jej misja określona, zadania i zakres odpowiedzialności opisany.

Powszechne problemy:

- poziom wzajemnego zaufania pomiędzy członkami grupy jest niski,
- członkowie grupy są zwykle małomówni, nie dzielą się swoimi opiniami, ani nie zadają pytań,
- nie wszyscy członkowie grupy w pełni rozumieją misję grupy, jej zadania.

B. Burza.

W grupie rozpoczynają się konflikty. Członkowie grupy rywalizują o wpływy. Niektórzy członkowie grupy stają się wrogo usposobieni.

Powszechne problemy:

- członkowie grupy obawiają się jawnych konfliktów i nie chcą wypowiadać się otwarcie,
- ukryte konflikty blokują grupę,
- konfrontacje o dużym ładunku emocjonalnym sprawiają, że w grupie panuje bardzo napięta i niespokojna atmosfera,
- uczucia negatywne uniemożliwiają wykonanie zadania.

C. Normowanie.

Rozwiązanie wszystkich konfliktów pozwala członkom grupy poczuć się lepiej w swoim towarzystwie. Grupa nabiera poczucia jedności i spójności. Energia grupy jest spożytkowana na wykonanie zadania, a nie na rozwiązywanie konfliktów. Wzajemne oczekiwania członków grupy wobec siebie są jasne. Pod koniec tego etapu zespół powinien pracować intensywnie, wykonując pracę przynoszącą zadowolenie.

Brak ważniejszych problemów.

D. Działanie.

Członkowie grupy zarówno indywidualnie, jak i zespołowo, pracują bardzo wydajnie. Zespół szybko rozwiązuje problemy. Cele szczegółowe są osiągnięte i zespół szybko czyni postępy w kierunku osiągnięcia celu ostatecznego.

Powszechne problemy:

- tempo działania, ze względu na zmęczenie i wypalenie się zespołu, zaczyna się obniżać,
- nowi członkowie grupy mogą rozpalać stare konflikty.

Bardzo trudno jest stwierdzić, gdzie kończy się jeden a zaczyna następny etap. Konieczne jest jednak, aby nauczyciele rozpoznawali te etapy oraz problemy związane z każdym z nich. Należy zauważyć również, że sytuacja ta jest cykliczna. Dobrnięcie przez grupę do ostatniego etapu nie oznacza, że pozostanie ona w takiej strukturze. Etapem końcowym jest rozwiązanie grupy po wykonaniu jej zadania.

Cechy efektywnej grupy:

1. Rozumie swoje cele i zadania.
2. Elastycznie dostosowuje sposób działania do przyjętych celów.
3. Charakteryzuje się wysokim stopniem komunikacji i zrozumienia między swoimi członkami. Indywidualne odczucia, stanowiska i poglądy wszystkich jej członków są przekazywane w sposób bezpośredni i otwarty.
4. Potrafi podjąć i prowadzić do końca proces podejmowania decyzji. Rozpatruje przy tym wnikliwie punkt widzenia mniejszości i zapewnia wszystkim członkom udział w podejmowaniu wszelkich ważnych decyzji.
5. Osiąga równowagę pomiędzy skutecznością działań zespołowych a realizacją potrzeb indywidualnych.
6. Zapewnia dzielenie odpowiedzialności przez wszystkich swoich członków. Wszyscy mogą przedstawiać własne pomysły, rozwijać i opracowywać projekty innych, opiniować, sprawdzać wykonywalność potencjalnych decyzji, a także w inny sposób przyczyniać się do osiągnięcia celów przyjętych przez grupę i do właściwego jej funkcjonowania.
7. Jest zwarta, ale nie ogranicza niezależności swoich członków.
8. Właściwie wykorzystuje umiejętności swoich członków.
9. Nie jest zdominowana przez przywódcę ani przez żadnego ze swoich członków.
10. Jest obiektywna w ocenianiu samej siebie. Nie ucieka od własnych problemów i jest zdolna do modyfikacji swoich działań.
11. Utrzymuje równowagę między emocjami a rozsądkiem oraz twórczo wykorzystuje emocje, które przeżywają jej członkowie.

Wprowadzenie pracownika do pracy

Przyjęty do pracy pracownik powinien zostać wprowadzony do pracy, co ma szczególne znaczenie w przypadku osoby po raz pierwszy podejmującej pracę. Bardzo ważna jest tu rola przełożonego, ale także całego bezpośredniego zespołu pracowniczego oraz jasność obowiązków służbowych i kryteriów oceny wykonywanej pracy. Wprowadzenie do pracy polega na:

- prezentacji przedsiębiorstwa poprzez obchód najważniejszych stanowisk pracy i informowanie o np. stosowanej technologii,
- przedstawienie nowego pracownika jego współpracownikom,
- przeprowadzeniu instruktażu dotyczącego sposobu wykonywania czynności,
- samodzielnym wykonywaniu przez pracownika czynności i obserwacja przez przełożonego poprawności (przez wyznaczony okres próbny) – jeżeli to konieczne, powtórzenie instruktażu.

Wprowadzenie pracownika można uznać za zakończone, jeżeli osiągnie on przynajmniej przeciętną sprawność wykonywania zleconych czynności.

Rozwój zasobów pracowniczych

Zarządzanie zasobami ludzkimi to także dbałość o rozwój pracowników poprzez różnego rodzaju szkolenia i formy doskonalenia, a także poprzez nakłanianie do samodoskonalenia. Szkolenia kierowane są do pracowników wykonawczych i technicznych, doskonalenie natomiast do osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.

Pierwszym krokiem w opracowaniu planu szkolenia i doskonalenia jest określenie potrzeb. Potrzeba szkolenia może wystąpić wtedy, jeżeli pracownicy nie potrafią obsługiwać nowo wprowadzanych urządzeń. Niezwykle istotne jest również dobranie właściwej metody, która w danej sytuacji przyniesie najlepsze efekty. Wśród metod szkolenia personelu i doskonalenia kadry kierowniczej można wyróżnić⁴:

- zadanie przygotowanej lektury,
- szkolenie poprzez modelowanie zachowań (odgrywanie ról),
- symulacje działalności gospodarczej (gry gospodarcze na papierze czy komputerowe),
- konferencję,
- wykład,
- szkolenie na stanowisku pracy,
- programowany instruktaż (z wykorzystaniem przygotowanego tekstu lub komputera),
- trening wrażliwości budujący zaufanie w grupie, uczący otwartej komunikacji i dynamiki grupowej.

Aby ustalić efektywność przeprowadzonych szkoleń i form doskonalenia należy zawsze poddać ocenie ich rezultaty, np. wpływ na zwiększenie wydajności lub usunięcie wcześniej występujących problemów.

Utrzymywanie zasobów pracowniczych

Utrzymanie dobrej kadry pracowników, zmniejszenie wskaźnika fluktuacji (zmienności) pracowników jest niezwykle ważne dla przedsiębiorstwa, które chce osiągnąć sukces na rynku. Częste zmiany pracowników zwiększają koszty oraz zmniejszają wydajność, gdyż każdy nowy pracownik potrzebuje czasu, aby zaaklimatyzować się w przedsiębiorstwie, poznać zakres swoich obowiązków i nabrać biegłości w wykonywanych czynnościach. Aby utrzymać wartościowych pracowników, przedsiębiorstwo musi zadbać o:

1. Właściwy poziom wynagrodzenia za pracę. Wynagrodzenie jest istotnym miernikiem wartości pracownika dla przedsiębiorstwa. Jeżeli jest ono zbyt niskie, aby pracownik mógł zrealizować swoje podstawowe cele ekonomiczne, poszukuje on dodatkowej pracy,

⁴ R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

zmniejsza zaangażowanie w wykonywane obowiązki lub decyduje się na odejście z przedsiębiorstwa. Te przedsiębiorstwa, które chcą przyciągnąć i utrzymać pracowników wysokiej klasy, przeważnie decydują się na płacenie wynagrodzenia wyższego niż przeciętne.

2. Dodatkowe świadczenia pozapłacowe. Dodatkowym czynnikiem, który może przyciągnąć i utrzymać pracowników jest system świadczeń dodatkowych.

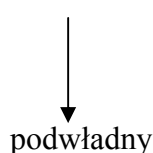
W zależności od przedsiębiorstwa i jego możliwości mogą to być:

- możliwość korzystania ze służbowego samochodu,
- dodatkowe ubezpieczenie dla pracownika i jego rodziny,
- opieka zdrowotna dla pracownika i jego rodziny,
- dofinansowanie wypoczynku itp..

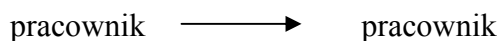
Ważne jest, aby proponowane świadczenia dostosowane były do potrzeb pracowników, dlatego w niektórych przedsiębiorstwach wszyscy pracownicy mają zapewnione świadczenia podstawowe, a z pozostałych mogą korzystać w zależności od indywidualnych potrzeb w ramach ustalonego limitu powiązanego z wysokością wynagrodzenia.

3. Planowanie karier pracowniczych. Istotnym czynnikiem, który może sprzyjać utrzymaniu pracowników jest również planowanie ich karier w przedsiębiorstwie. Działania te wiążą się z rozpoznaniem obszarów rozwoju zawodowego, którymi osoba jest najbardziej zainteresowana i wskazanie możliwości, jakie w zakresie kariery zawodowej może zaoferować przedsiębiorstwo.
4. Zapewnienie dobrej atmosfery pracy. Każdy spędza w pracy dużą część swojego życia. Ważne zatem jest, aby w pracy panowały właściwe stosunki międzyludzkie i sprzyjająca wydajnej pracy atmosfera. Gdy w przedsiębiorstwie panuje dobra atmosfera, pracownik czuje się doceniony, nie występują niekorzystne zjawiska takie jak np. mobbing. Pracownik czuje się związany z miejscem pracy i nie jest chętny do jego zmiany.

Kontakty zawodowe w układzie hierarchicznym – między kierownikiem a podwładnym.



Kontakty zawodowe w układzie poziomym – między pracownikami.



Informacja jako kluczowy czynnik w zarządzaniu

Przedsiębiorstwo jako system otwarty, silnie uzależniony od obecnych i przyszłych warunków zewnętrznych, wymaga stałego przepływu informacji między swymi poszczególnymi komórkami organizacyjnymi oraz między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Określa to rolę gromadzenia i przetwarzania informacji w efektywnej działalności przedsiębiorstwa, zwłaszcza wówczas, gdy środowisko cechuje niepewność, brak stabilności i wysoki stopień ryzyka, co uznaje się za cechy charakterystyczne dla obecnej sytuacji rynkowej. Pozyskiwane na bieżąco informacje umożliwiają ciągłą ocenę pozycji przedsiębiorstwa na rynku, przewidywanie ewentualnych jej zagrożeń i poszukiwanie instrumentów zapewniających osiągnięcie sukcesu. W obecnych warunkach informacja staje się podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wzbogacając jego

wartość rynkową w obszarze wartości niematerialnych. Oczywiście nie chodzi o jakąkolwiek informację, ale o taką, która pozwoli przewidzieć zjawiska i procesy istotne z punktu widzenia działalności firmy. Dotyczy to zwłaszcza informacji sygnalizujących szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu lub wewnątrz przedsiębiorstwa. Współcześni menadżerowie oczekują stałego dopływu aktualnych informacji rynkowych oraz analiz ekonomiczno-finansowych dotyczących działalności firmy, traktując je jako istotny element zasilania decyzyjnego.

Funkcjonujący w przedsiębiorstwie system informacyjny, który ma wspomagać proces zarządzania, powinien zapewniać:

- możliwość pozyskiwania informacji w odpowiedniej ilości i strukturze,
- docieranie informacji w odpowiednim czasie,
- dostosowanie kosztu pozyskiwanych informacji do „wartości” podejmowanych w oparciu o nie decyzji,
- przetwarzanie informacji stosownie do potrzeb decyzyjnych,
- rzetelność gromadzonych informacji.

Z tego punktu widzenia wybory dokonywane w przedsiębiorstwach w odniesieniu do systemu informacyjnego powinny dotyczyć: zakresu pozyskiwanych i gromadzonych informacji, środków technicznych ich przepływu i przetwarzania oraz procedur ich przekazywania

i wykorzystywania. Doskonalenie każdego z tych elementów jest działaniem na rzecz poprawy sprawności zarządzania na wszystkich jego szczeblach i poziomach oraz każdym z obszarów funkcjonalnych firmy.

Na każdym szczeblu kierowania wyróżnia się trzy główne kierunki przepływu informacji:

- komunikacja z podwładnymi,
- komunikacja ze współpracownikami,
- komunikacja z przełożonymi.

Na każdym z tych kierunków należy zapewnić przepływ informacji w obie strony.

Formy komunikacji w środowisku pracowników informacji

Na kierowanie przedsiębiorstwem wpływają dzisiaj w wieloraki sposób nowoczesne techniki informatyczne i komunikacyjne. Elektroniczne przetwarzanie danych i komunikacja bezpośrednia (on-line) umożliwiają nie tylko racjonalizację przebiegu procesów takich jak sterowanie zleceniami, komunikacja biurowa lecz otwierają również zupełnie nowe możliwości konkurencyjne. Przykładem są strategie produkcji i sprzedaży, które bazują na szczególnych możliwościach informatyki. Możliwości zapamiętywania dużej ilości danych, szybkość ich przetwarzania usprawnia zarządzanie.

W przedsiębiorstwach istnieje wielka różnorodność sposobu przekazu informacji. Można wykorzystywać biuletyny, pisma, tablice ogłoszeń, wideo. Pracownicy powinni być nie tylko odbiorcami przekazu, ale mają także prawo do wyrażania swoich ocen przekazywanych im informacji. Służy temu organizowanie narad, zebrań, konferencji, warsztatów, sympozjów, wykorzystuje się czasopisma zawodowe on-line.

Przekazywaniu informacji służy także organizowanie targów i wystaw.

Targi

Jedną z najstarszych instytucji rynku zorganizowanego są targi. Wystawia się na nich periodycznie eksponaty lub towary dające przegląd produkcji z różnych dziedzin i umożliwia się zawieranie transakcji handlowych. Targi organizowane są zwykle raz w roku, mogą mieć charakter ogólny lub wyspecjalizowany. Wystawcom handlowym umożliwia się zaprezentowanie produktów i technologii, można także prezentować działalność usługową. Postępowanie wystawców określone jest regulaminem targowym. Oprócz funkcji handlowej

targi pełnią funkcję informacyjno-promocyjną. Inną zorganizowaną formę informacji o towarach stanowią wystawy.

Wystawy

Wystawy spełniają następujące funkcje:

- pobudzają popyt konsumpcyjny lub produkcyjny głównie w zakresie nowych produktów,
- promują wystawiane produkty i związany z nimi postęp techniczny,
- przekazują informacje o innowacjach w określonej dziedzinie.

Szeroka informacja wizualna i słowna pozwala zwiedzającym zapoznać się szczegółowo o wystawianych produktach.

Na wystawie nie dochodzi zazwyczaj do transakcji handlowych, czasami prowadzona jest okazjonalna sprzedaż kiermaszowa.

Zorganizowanie targów, wystaw wymaga pozyskania odpowiednich informacji, np. dotyczących kosztów wynajmu powierzchni oraz zasad uczestnictwa. Na polskim rynku funkcjonuje wiele przedsiębiorstw organizujących imprezy targowe, przedsiębiorstw specjalizujących się w promocji, reklamie, budowie i wyposażeniu stoisk targowych.

Uczestnictwo w targach, wystawach wymaga odpowiedniej organizacji. Należy przeznaczyć środki finansowe między innymi na:

- wynajem powierzchni wystawienniczej,
- ulotki, plakaty i inne materiały promocyjne,
- zapewnienie przewozu towarów, eksponatów na miejsce.

Ponadto organizacji wymaga wybór odpowiednich osób i podział zadań.

Zebrania zespołów

W zebraniach zespołów powinien uczestniczyć każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska i pełnionej funkcji. Celem jest prezentacja informacji, a następnie dyskusja. Spotkania te służą także uporządkowaniu przepływu informacji. Regularność spotkań sprzyja doinformowaniu.

Najważniejsze zasady organizowania zebrań:

- zebrania organizuje się na wszystkich szczeblach organizacji,
- do minimum ogranicza się liczbę poziomów oddzielających kierownictwo i szeregowych pracowników,
- każda grupa od czterech do osiemnastu osób,
- spotkaniu przewodniczy bezpośredni przywódca danego zespołu (który powinien przejść odpowiednie przeszkolenie).

Tematy posiedzeń :

- zasady polityki firmy – wyjaśnienie nowych lub zmiennych punktów,
- plany – w jakim stopniu wpłyną na całą organizację i poszczególne zespoły,
- postęp – jak rozwija się przedsiębiorstwo i dana grupa; nad czym powinno się pracować i doskonalić,
- inne sprawy – nowi ludzie, nowe zadania, podział obowiązków, sprawy personalne (płace, bezpieczeństwo, przepisy).

Komunikowanie się warunkuje realizację zadań, wynikających z wyżej wymienionych funkcji. Nie sposób prawidłowo ustalić cele przedsiębiorstwa, zaplanować i zorganizować działania ludzi oraz właściwie zmotywować ich do pracy, bez umiejętności skutecznego, a więc bezkonfliktowego komunikowania się z innymi ludźmi. Dotyczy to relacji kierownik – podwładny oraz porozumiewania się wewnątrz zespołu.

Narady

Kierownicy podejmują decyzje oraz wprowadzają je w życie. Decyzje zapadają zwykle podczas narad. Poniższe kryteria informują nas, czy narada jest dobrze prowadzona i jakie są jej rezultaty. Zaprezentowana poniżej struktura zawiera elementy składające się na proces,

treść, wkład oraz wyniki narady. Umiejętność prowadzenia narad jest dla kadry kierowniczej bardzo istotna. Jak wynika ze schematu, zorganizowanie narady jest procesem, który powinien doprowadzić do działania zgodnego z oczekiwaniami (odpowiednie działanie związane jest bezpośrednio z rezultatami), na proces ten składa się nie tylko miejsce i czas, lecz także odpowiedni dobór tematu i osób uczestniczących (wybieranie).

Struktura narady

	PROCES	
	Słuchanie	
	Mówienie	
	Inicjowanie	
	Proponowanie	
	Zadawanie pytań	
	Szacowanie	
	Ludzie, czas, miejsce, tematy	
	Kontrolowanie	
	Wyjaśnianie	
	Sprawdzanie	
	Podsumowywanie	
	Decydowanie	
WKŁAD		WYNIKI
Wybieranie		Działanie

TREŚĆ

Porządek dzienny, informacje

Konflikt w przedsiębiorstwie

Konflikt w przedsiębiorstwie występuje w przypadku sprzeczności interesów lub poglądów. Konflikty w firmie są zjawiskiem dość powszechnym, różnorodnym i bardzo złożonym. Mogą mieć charakter antagonistyczny, w przypadku ostrych starć i przejawów wrogości oraz nieantagonistyczny, w przypadku rozbieżności i nieporozumień.

Każdy z pracowników ma swój system wartości, określone doświadczenia i liczy na spełnienie swych potrzeb i oczekiwań. Jeżeli wykonywana praca i stosunki interpersonalne w przedsiębiorstwie nie dają możliwości zrealizowania tych wartości i oczekiwań, w miejscu pracy może wytworzyć się sytuacja powodująca częste nieporozumienia i zatargi.

Zachowanie uczestników konfliktu zależy od tego, w jakim stopniu pragną oni zaspokoić swoje interesy. Człowiek będący w sytuacji zagrożenia, bez perspektywy awansu szuka wyjścia z sytuacji. Może przyjąć różnorodne postawy:

- wyobcowuje się ze środowiska,
- pozoruje uległość przez wycofywanie się,
- wyraża zgodę na kompromis, mimo, że go to nie zadowala.

Kierownik rozwiązując konflikty powinien zachować postawę obserwatora i ich postawy bacznie obserwować oraz dostosować swoje sposoby postępowania.

Sposoby radzenia sobie z konfliktem:

- rywalizacja,
- współpraca,
- kompromis,
- unikanie,
- dostosowywanie się.

Rywalizacja to obrona własnych przekonań, interesów i brak chęci do ustępstw. Stosuje się ten sposób w następujących przypadkach:

- konieczne jest szybkie, zdecydowane działanie,
- ważne, ale niepopularne sprawy muszą być wprowadzone w życie,
- sprawy są ważne dla firmy, a racja jest po stronie kierownika,
- konflikt dotyczy ludzi niekompetentnych, którzy chcą osiągnąć bezprawne korzyści.

Współpraca – dążenie do zaspokojenia w równym stopniu potrzeb obu stron występujących

w konflikcie. Stosowana, gdy:

- ważne jest wspólne rozwiązanie,
- dąży się do pokonania uczuć wrogości, które przeszkadzają w utrzymaniu dobrych stosunków w zespole,
- celem jest zrozumienie punktu widzenia innych.

Kompromis – dążenie do częściowego zaspokojenia interesów każdej strony. Do kompromisu powinno dojść gdy:

- sprawy nie są zbyt ważne i niewarte wysiłków w ich obronie,
- chce się osiągnąć tymczasowe rozwiązanie,
- w konflikcie występują wykluczające się cele,
- rywalizacja i współpraca są nieskuteczne.

Unikanie – dążenie do bagatelizowania konfliktu, niechęcią do jego rozwiązania i odwlekaniem ingerencji. Stosujemy, gdy:

- spór jest banalny, a są inne ważniejsze sprawy,
- nie ma szans na rozwiązanie konfliktu,
- straty z kontynuowania konfliktu są niewielkie, a zyski z jego rozwiązania żadne,
- trzeba dać czas na ochłonięcie i przygotowanie rozwiązania.

Dostosowywanie się – dążenie do zaspokojenia potrzeb, stanowiących źródło konfliktów. Stosujemy, gdy:

- ważne jest zachowanie zgody dla ratowania innych wartości,
- kierownik zauważa, że jest w błędzie i lepsze powinno zwyciężyć,
- chce się utrzymać dobre stosunki międzyludzkie mimo pewnych strat,
- chce się dać drugiej stronie satysfakcję.

Metody skutecznego radzenia sobie z konfliktem: przetargi, mediacje, negocjacje, konferencje okrągłego stołu.

4.4.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Jakie są różnice pomiędzy autokratycznym, demokratycznym, a liberalnym stylem kierowania?
2. Jakie czynniki mają wpływ na wydajność pracy i zadowolenie personelu?
3. Jakie są metody szkolenia personelu?
4. Na czym polega zasada racjonalnego gospodarowania?
5. Dlaczego w przedsiębiorstwie powinny być organizowane zebrania, narady i konferencje?

7. Na czym polega zasada oszczędności?
8. Dlaczego informacja stanowi kluczowy czynnik zarządzania?
9. W jaki sposób rekrutowani są pracownicy do firmy?
10. Na czym polega wprowadzenie pracownika do pracy?
11. Jakie cechy charakteryzują efektywną grupę?

4.4.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Zaplanuj przebieg rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem na stanowisko sprzedawcy w sklepie z częściami komputerowymi. Zaplanuj pytania jakie postawisz kandydatowi, zastanów się jakie pytania on może zadać Tobie jako przyszłemu pracodawcy. Zainscenizuj z koleżanką lub kolegą scenkę rozmowy kwalifikacyjnej.

Pytania do kandydata:

.....

Oczekiwane pytania kandydata:

.....

Po obejrzeniu symulacji rozmowy kwalifikacyjnej poddajcie ją w klasie analizie i ocenie uwzględniając następujące aspekty:

- Czy pracodawca zebrał istotne dla siebie informacje?
- Czy pracodawca zadawał jasne i proste pytania?
- Czy pracodawca jasno i klarownie odpowiadał na zadane przez kandydata pytania?
- Czy i w jaki sposób pracodawca starał się zaprezentować siebie i swoje przedsiębiorstwo od jak najlepszej strony?

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) odpowiedzieć pisemnie na zadane pytania według wskazówek umieszczonych pod pytaniem,
- 2) wybrać kandydata do pracy – osobę, z którą przeprowadzisz symulacyjną rozmowę kwalifikacyjną,
- 3) wziąć udział w dyskusji na temat swoich odczuć w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 2

Zaplanuj i przeprowadź w symulowanej sytuacji wprowadzenie nowego pracownika – sprzedawcy w sklepie z częściami komputerowymi do pracy.

Plan wprowadzenia sprzedawcy do pracy:

.....

.....

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) odpowiedzieć pisemnie na zadane pytania według wskazówek umieszczonych w materiale szkoleniowym.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 3

Wskaż sytuacje, w których Pan Woźniak właściciel sklepu z częściami komputerowymi powinien zaplanować szkolenie pracowników swoich sklepów i hurtowni.

.....

.....

.....

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) odpowiedzieć pisemnie na zadane pytania według wskazówek nauczyciela,
- 2) wziąć udział w dyskusji na temat: czy pracodawca powinien inwestować w szkolenia pracowników.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 4

Podaj swoje propozycje działań, które może podjąć Pan Woźniak (właściciel sklepu z częściami komputerowymi) dla utrzymania stałości personelu w swoim przedsiębiorstwie.

.....

.....

.....

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) odpowiedzieć pisemnie na zadane pytania według wskazówek umieszczonych w materiale szkoleniowym.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 5

Po przeczytaniu zaprezentowanego przypadku odpowiedz na pytanie: Jakie zmiany zaprowadzić, aby usprawnić pracę? Na czym polega w tym przypadku zasada racjonalnego gospodarowania?

W hurtowni z częściami komputerowymi są trzy stanowiska kasowe. Przez cały czas pracy hurtowni czynne są zawsze dwa. Od godziny 8.00 do 10.00 zakupów dokonuje najczęściej klientów. Kasjerzy mają najczęściej pracy w godzinach rannych, a klienci wyrażają swoje niezadowolone, że muszą czekać w długich kolejkach, czasami rezygnują z zakupów.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) zapoznać się z opisanym przypadkiem,
- 2) zaproponować rozwiązanie problemu,
- 3) podać inne przykłady nieracjonalnego gospodarowania zasobami,
- 4) wziąć udział w dyskusji na temat: Jaki wpływ na efekty pracy ma zarządzanie?

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 6

Wskaż, o którym z wymienionych stylów kierowania świadczą poniższe sytuacje:

- 1) autokratyczny,
 - 2) demokratyczny,
 - 3) liberalny.
- A. Kierownik przekazuje od swojego zwierzchnika polecenia pracownikom i żąda ich wykonania.
- B. Kierownik niechętnie przyjmuje przejawy inicjatywy ze strony swoich podwładnych.
- C. Kierownik jest partnerem dla podwładnych, koordynuje ich działania.
- D. Kierownik podaje termin realizacji zadania, pracownicy mają całkowitą swobodę w ich realizacji.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) dobrać styl kierowania 1, 2 lub 3 do sytuacji A, B, C, D,
- 2) zastanowić się, który ze stylów odpowiadałby Ci gdybyś był(a) pracownikiem, a który reprezentował(a)byś, gdybyś był(a)szefem,
- 3) wziąć udział w dyskusji na temat wad i zalet poszczególnych stylów kierowania.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 6

Wyszukaj w Internecie informacje dotyczące możliwości zorganizowania wyjazdu integracyjnego, zaplanuj zebranie w tej sprawie, opracuj scenariusz, poprowadź zaplanowane zebranie, wnioski opracuj w formie pisemnej.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) w wyszukiwarce internetowej znaleźć hasło „wycieczki”, możesz korzystać z innych znanych Ci stron,
- 2) wydrukować i zapoznać się z znalezionymi informacjami,

- 3) sporządzić plan zebrania w sprawie wyjazdu integracyjnego,
- 4) poinformować zainteresowaną grupę o zebraniu,
- 5) w ustalonym terminie poprowadzić zebranie,
- 6) napisać sprawozdanie z tego spotkania.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła,
- komputer z dostępem do Internetu.

Ćwiczenie 7

Ustal, jaką rolę pełnisz w zespole na podstawie ankiety „Moja rola w zespole”.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) Dla każdego działu (i, ii, iii, itd.) sumę dziesięciu punktów rozdzielić pomiędzy zdania, które najlepiej opisują twoje zachowanie. Nie musisz ich rozdzielać pomiędzy wszystkie stwierdzenia. W przypadkach ekstremalnych punkty mogą być rozdzielone pomiędzy wszystkie zdania lub dziesięć punktów może uzyskać jedno stwierdzenie. Nie podliczaj.
- 2) Wszystkie punkty wpisać do pierwszej tabelki pod ankietą.
- 3) Aby zinterpretować tabelę postrzegania samego siebie, przepisać wyniki z pierwszej tabeli, wprowadzając je do drugiej tabeli, w której określone są role w zespole, wpisując poszczególne cyfry pod literami zapisanymi w wierszach odpowiadających wyróżnionym rozdziałom.
- 4) Następnie dodać punkty w poszczególnych kolumnach, aby otrzymać pełny wynik rozkładu swojej roli w zespole.
- 5) Największa liczba punktów świadczy o roli, jaką pełnisz w zespole.
- 6) Na końcu odczytać rolę, jaką pełnisz w zespole.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ankieta „Moja rola w zespole”

Treść ankiety została zaczerpnięta z materiałów szkoleniowych programu TERM. Na jej podstawie możesz określić swoją najlepszą rolę w zespole.

I. W czym mogę przysłużyć się zespołowi?

- a) Uważam, że mogę szybko spostrzec i wykorzystać nadarżającą się okazję.
- b) Mogę dobrze współpracować z bardzo zróżnicowaną grupą.
- c) Wychodzenie z nowymi pomysłami jest jedną z moich wrodzonych zalet.
- d) Moja kompetencja opiera się na zdolności wykorzystania ukrytych przymiotów ludzi, gdy tylko zorientuję się, że mają coś wartościowego do zaoferowania, co przysłuży się do osiągnięcia celów zespołu.
- e) Moja zdolność do wytrwałej realizacji zadań wiąże się z moją osobistą efektywnością.
- f) Jestem gotowy, by znosić czasową niepopularność, jeżeli wiedzie to w końcu do wartościowych rezultatów.
- g) Mogę zwykle wyczuć, co jest realistyczne i ma szansę funkcjonować.
- h) Mogę przedstawić spójne argumenty za alternatywnymi działaniami, unikając odwoływania się do emocji i uprzedzeń.

II. Jeśli mam jakieś wady w pracy zespołowej, to są one następujące:

- a) Nie jestem rozluźniony, jeżeli spotkanie nie jest dobrze zaplanowane, kontrolowane i generalnie dobrze prowadzone.
- b) Mam tendencję bycia zbyt hojnym w dawaniu czasu tym, którzy mają do przedstawienia punkt widzenia, który uprzednio został dobrze naświetlony.
- c) Mam tendencje mówienia zbyt dużo, kiedy grupa chwyci nowe pomysły.
- d) Zwyczaj bycia obiektywnym utrudnia mi niezwłoczne i entuzjastyczne dołączanie do pozostałych członków grupy.
- e) Czasem jestem postrzegany jako osoba narzucająca swoje decyzje, kiedy trzeba coś zrobić.
- f) Trudno mi być przywódcą, być może dlatego, że zbyt reaguję na atmosferę panującą w grupie.
- g) Mam tendencję do zbyt dużego angażowania się w pomysły, które mi przysły do głowy i w związku z tym niekontynuowania tego, co się już dzieje.
- h) Moi koledzy mają zwyczaj postrzegać mnie jako osobę, która niepotrzebnie martwi się szczegółami i możliwością tego, że rzeczy pójdą źle.

III. Kiedy jestem zaangażowany w projekt z innymi ludźmi, to:

- a) Mam skłonność wpływania na ludzi bez wywierania na nich presji.
- b) Moja ogólna czujność zapobiega popełnieniu bezmyślnych błędów i przeoczeń.
- c) Jestem gotowy wspierać działania, aby być pewnym, że spotkanie nie zostanie zmarnowane i jego tematyka zostanie rozstrzygnięta.
- d) Można liczyć na mnie, że wniosę coś oryginalnego.
- e) Zawsze jestem gotowy poprzeć dobre propozycje dla wspólnego dobra.
- f) Jestem nastawiony na tworzenie nowych koncepcji.
- g) Jestem przekonany, że moja zdolność wydawania osądu może pomóc w podejmowaniu decyzji.
- h) Można polegać na mnie, że cała zasadnicza praca zostanie zorganizowana.

IV. Moje własne podejście do pracy grupowej jest następujące:

- a) Zmierzam do lepszego poznania kolegów.
- b) Nie unikam dyskusji z poglądami innych lub podzielenia opinii mniejszości.
- c) Zwykle mogę znaleźć linię argumentacji mającą na celu odrzucenie niepoważnych propozycji.
- d) Mam przeświadczenie, że o skuteczności podejmowanych działań grupy stanowi wdrażany plan.
- e) Mam tendencję unikania spraw oczywistych i podejmowania nieoczekiwanych.
- f) Przydaję perfekcjonizmu każdej pracy, której się podejmę.
- g) Dążę do osiągnięcia doskonałości w każdej pracy, której się podejmę.
- h) Będąc zainteresowany różnymi opiniami, nie waham się z podjęciem decyzji, kiedy powinna być podjęta.

V. Uzyskuję satysfakcję z pracy, ponieważ...

- a) Lubię analizowanie sytuacji i rozważanie wszystkich możliwych rozwiązań.
- b) Jestem zainteresowany znajdowaniem praktycznych rozwiązań problemu.
- c) Lubię mieć uczucie, że sprzyjam dobrym stosunkom w pracy.
- d) Mogę uzyskiwać znaczący wpływ na podejmowane decyzje.
- e) Umiem spotykać ludzi, którzy mają coś nowego do zaoferowania.
- f) Umiem przekonywać ludzi, by zgodzili się na konieczny tryb działania.

- g) Mam w sobie cechę, dzięki której mogę poświęcić zadaniu pełną uwagę.
- h) Lubię znajdować dziedziny, w których mogę rozwijać swoją wyobraźnię.

VI. Nagle zlecono mi zadanie, które muszę wykonać w określonym czasie z ludźmi, którym rozstrzygany problem jest nieznan.

- a) Przed podjęciem samych działań dobrze zastanowiłbym się nad sposobem realizacji tego zadania.
- b) Będę gotowy pracować z osobą, która ujawniła najbardziej pozytywne podejście.
- c) Znalazłbym sposób zredukowania rozmiarów zdania poprzez ustalenie, które osoby mogą najlepiej przysłużyć się na danym polu.
- d) Moja świadomość dotycząca pilności zadania pomogłaby zagwarantować, że nie będzie opóźnień w stosunku do przyjętego planu.
- e) Wierzę, że pozostałbym rzeczowy i utrzymał moją zdolność myślenia zdroworozsądkowego.
- f) Zachowałbym stały kierunek w dążeniu do celu, pomimo nacisków.
- g) Byłbym gotowy przejąć kierownictwo, jeżeli doszedłbym do wniosku, że grupa nie czyni postępów.
- h) Otworzyłbym dyskusję, mającą na celu stymulowanie myślenia i ruszenie spraw naprzód.

VII. W związku z problemami, z którymi mam do czynienia podczas pracy w grupie...

- a) Jestem skłonny okazywać zniecierpliwienie w stosunku do tych, którzy przeszkadzają w postępie.
- b) Inni mogą krytykować mnie za zbyt analityczne podejście i niewystarczające wykorzystywanie intuicji.
- c) Moje dążenie, by praca została odpowiednio wykonana, może wstrzymać działania.
- d) Mam tendencję do dość szybkiego nudzenia się i polegania na jednym lub dwóch aktywnych członkach grupy.
- e) Mam problemy z rozpoczęciem działań, o ile cele nie są jasne.
- f) Czasem jestem słaby w tłumaczeniu i wyjaśnianiu spraw, które są dla mnie jasne.
- g) Wiem, że mogę domagać się rzeczy, których sam nie mogę zrobić.
- h) Waham się z realizacją swojego pomysłu czy propozycji, gdy napotykam na rzeczywistość opozycję.

Tabela punktów dla postrzegania samego siebie

Rozdział	a	b	c	d	e	f	g	h
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

Tabela interpretacyjna do ankiety „Moja rola w zespole”

Rozdział	Pracownik firmy	Prezes	Kształtujący	Sadzonka	Badacz możliwości	Oceniacz	Pracownik zespołowy	Wyglądacz
I	g	d	f	c	a	h	b	e
II	a	b	e	g	c	d	f	h
III	h	a	c	d	f	g	e	b
IV	d	h	b	e	g	c	a	f
V	b	f	d	h	e	a	c	g
VI	f	c	g	a	h	e	b	d
VII	e	g	a	f	d	b	h	c
Razem								

Ta rola, która uzyskała największą liczbę punktów, jest Twoją rolą preferowaną.

Rzadko zdarza się, że jest preferowany tylko jeden typ roli. Najczęściej ludzie mogą znajdować się w dwóch, trzech rolach. Mogło się także zdarzyć, że dwie role otrzymały taką samą liczbę punktów. Oznacza to, że dobrze funkcjonuje się w obu rolach. Rola preferowana to taka, która najbardziej odpowiada i w tej roli człowiek jest najbardziej efektywny.

Identyfikacja ról w grupie

„Prezes”

Cechy: zrównoważony, dominujący, najlepiej nadaje się do kierowania zespołem, on przewodniczy zespołowi i koordynuje starania zespołu, aby wykonać zewnętrzne zadania i osiągnąć cele. Należy oczekiwać, że jest co najmniej przeciętnie inteligentny, ale w żadnym razie błyskotliwy, ani niekoniecznie wyróżnia się twórczym myśleniem. Znacznie bardziej wyróżnia się cechą, którą określa się jako podejście oparte na dyscyplinie wewnętrznej. Często ma to, co określa się jako „charyzmę” lub co łatwiej byłoby uznać za autorytet.

Dominuje, ale w sposób zrelaksowany i asertywny, nie rządzi despotycznie. Wyraźnie dostrzega, którzy członkowie zespołu są mocni lub słabi w poszczególnych dziedzinach funkcjonowania zespołu i potrafi doprowadzić do tego, by ludzie koncentrowali się na tym, co robią najlepiej. Ma łatwość wypowiadania się i łatwo się z nim rozmawia.

To prezes jest osobą, która wyjaśnia cele grupy i ustala porządek pracy grupy. Jego początkowy udział w pracy zespołu częściej przybiera formę pytań niż twierdzeń i propozycji. Słucha, sumuje odczucia grupy i artykułuje werdykty grupy.

„Kształtujący”

Cechy: entuzjasta, dominujący. Kształtujący kieruje zadaniem, zaś Prezes ludźmi. W sytuacjach, kiedy nie ma Prezesa, kierownikiem zespołu zostaje najczęściej Kształtujący. Jest łatwy w kontaktach i ulega nastrojom, jest impulsywny, niecierpliwy, czasami zdenerwowany. Szybko podejmuje wyzwania. Często się kłóci, ale szybko kończy kłótnie i nie chowa urazy. Główną funkcją kształtującego jest nadanie kształtu zespołowemu wysiłkowi. Często daje z siebie więcej niż prezes. Emanuje pewnością siebie, którą maskuje duże wątpliwości we własne możliwości. Jedynie wyniki mogą go przekonać. Motorem jego działań (zawsze ukierunkowanych na cele) jest zawsze pewien rodzaj przymusu. Lubi rywalizować, nie toleruje „mętniactwa”, niejasności i pokrętnego myślenia. Ludzie spoza zespołu są skłonni uważać go za aroganckiego i szorstkiego. Może sprawić, że członkowie zespołu poczują się nieswojo, ale dzięki niemu sprawy się realizują.

„Sadzonka”

Cechy: dominujący, bardzo wysoki iloraz inteligencji. Nazwa sadzonka wzięła się stąd, że stwierdzono, iż jednym z najlepszych sposobów na poprawienie działania nieskutecznego i pozbawionego „ducha” zespołu jest „zasadzenie” w nim osoby reprezentującej ten typ uczestnictwa w zespole. Można także uważać Sadzonkę za tego człowieka, który sieje ziarna pielęgnowane przez innych do czasu, aż przyniosą owoce. Sadzonka jest w zespole źródłem oryginalnych pomysłów, sugestii i propozycji. Jest to człowiek od pomysłów. Oczywiście, inni miewają także pomysły. Jednakże Sadzonka ma pomysły bardziej oryginalne, a do problemów i przeszkód podchodzi w sposób radykalny. Ma najwięcej wyobraźni spośród wszystkich członków zespołu i jest zwykle najinteligentniejszy. Jeżeli zespół ugrzęźnie w martwym punkcie, to prawdopodobnie właśnie on zacznie szukać całkiem nowego podejścia do problemu.

Znacznie bardziej skupia się na zasadniczych i ważnych sprawach niż na szczegółach. Jest prawdopodobne, że przeoczy jakieś szczegóły i popełni błędy wynikające z nieuwagi. Bywa kąśliwy i obraża innych członków zespołu, zwłaszcza krytykując ich pomysły. Może niezbyt dobrze przyjmować krytykę własnych pomysłów, szybko się obraża i popada w zły nastrój

w razie szczegółowego analizowania lub odrzucenia jego pomysłów. Mimo wszelkich wad Sadzonki, to on właśnie zapewnia zespołowi „iskrę”.

„Oceniacz”

Cechy: wysoki iloraz inteligencji, zrównoważony. W wyważonym zespole wysoki iloraz inteligencji potrzebny jest jedynie Sadzonce i Oceniaczowi. W przeciwieństwie jednak do Sadzonki Oceniacz jest do pewnego stopnia „zimną rybą”. Ze względu na temperament będzie to prawdopodobnie człowiek poważny i nie bardzo interesujący. Jego wkład do pracy zespołu to odmierzona chłodna analiza, nie zaś jakieś twórcze pomysły. Jest mało prawdopodobne, by wysunął oryginalną propozycję, ale chyba powstrzyma zespół przed zaangażowaniem się w jakieś błędne przedsięwzięcie.

Wprawdzie natura uczyniła go bardziej krytykiem niż twórcą, zazwyczaj nie krytykuje dla samej przyjemności krytykowania. Obce mu są entuzjazm i euforia. Decyzje podejmuje powoli, ale ma najbardziej obiektywny umysł w całym zespole. Jest to człowiek solidny i spolegliwy, ale brak mu radości, ciepła, wyobraźni i spontaniczności. Niemniej jednak ma jedną cechę, która sprawia, że w zespole jest niezastąpiony – rzadko kiedy myli się w swoich sądach.

„Pracownik firmy (Wdrożeniowiec)”

Cechy: jest praktycznym organizatorem. To on przekształca decyzje i strategię w określone, łatwe do opanowania zadania, do wykonania których ludzie mogą przystępować. Zajmuje się rzeczami możliwymi do wykonania i jego główny wkład, to przekształcanie planów zespołu w wykonalną postać.

Podobnie jak Prezesa, jego także cechuje silny charakter i zdyscyplinowane podejście. Godne uwagi są jego szczerość, moralność i zaufanie do kolegów. Niełatwo go zniechęcić. Zmartwi go prawdopodobnie tylko gwałtowna zmiana planów, gdyż jest skłonny do gubienia się w niestabilnych, szybko zmieniających się sytuacjach. Jeżeli określić zadanie, stworzy harmonogram jego wykonania. Jeżeli dać mu grupę ludzi i jakiś cel, opracuje schemat organizacyjny. Pracuje wydajnie, systematycznie i metodycznie, czasami jednak nieco za mało elastycznie.

„Badacz możliwości”

Cechy: zrównoważony, dominujący. Będzie to prawdopodobnie członek zespołu, do którego najszybciej czuje się sympatię. Jest zrelaksowany, towarzyski, lubi życie w gromadzie, łatwo wzbudzić jego zainteresowanie jakąś sprawą. Reaguje na ogół pozytywnie i entuzjastycznie, jednak często jest to słomiany ogień i jego zainteresowanie wygasa równie szybko, jak powstaje. Badacz Możliwości jest tym członkiem zespołu, który udaje się na zewnątrz i przynosi grupie informacje, pomysły i opracowania. Łatwo nawiązuje przyjaźnie i ma moc wszelkich kontaktów. Rzadko bywa w swoim biurze, a kiedy już jest na miejscu prawdopodobnie rozmawia przez telefon. Jest to człowiek zajmujący się sprzedażą, dyplomata, oficer łącznikowy, zawsze bada nowe możliwości w szerszym świecie na zewnątrz. Ze względu na jego umiejętność stymulowania pomysłów i zachęcania do innowacji, większość ludzi błędnie uważa go za człowieka od pomysłów. Nie ma on tej radykalnej oryginalności, która cechuje Sadzonkę. Szybko jednak potrafi ocenić przydatność nowych pomysłów. Pozbawiony stymulacji ze strony innych, jeżeli na przykład pracuje sam, Badacz Możliwości łatwo się nudzi, demoralizuje i zaczyna być nieefektywny. W zespole jest jednak dobrym improwizatorem, staje się aktywny pod presją, jednakże po ustaniu tej presji może się zbyt zrelaksować. Może poświęcić zbyt dużo czasu na nieistotne sprawy, które go interesują. Niemniej jednak spełnia ważną rolę w zespole, chroni zespół przed stagnacją, zaskorupieniem i utratą więzi z rzeczywistością.

„Pracownik zespołowy”

Cechy: zrównoważony, nie dominuje. Jest to najbardziej wrażliwy członek zespołu. W największym stopniu zdaje sobie sprawę z potrzeb i obaw poszczególnych osób. To on najwyraźniej postrzega emocje, nastroje panujące w grupie. On też najwięcej wie o prywatnym życiu pozostałych członków zespołu, o ich sprawach rodzinnych. Potrafi najbardziej aktywnie komunikować się z innymi członkami zespołu, jest lubiany, popularny, asertywny, cementuje grupę. Jest lojalny wobec zespołu i udziela poparcia pozostałym osobom. Jako człowiek promujący zgodność i harmonię, jest w stanie przeciwdziałać napięciom i unikać nieporozumień wnoszonych do grupy przez Kształtującego i Sadzonkę. Kiedy zespół pracuje w dużym napięciu lub napotyka spore trudności w swej pracy, jego wyrozumiałość, zrozumienie, lojalność i poparcie są szczególnie cenne. Niechęć do rywalizacji i spieć mogą tworzyć wrażenie, że jest on człowiekiem miękkim i niezdecydowanym. Jednakże te same cechy mogą stanowić o jego sile. One pomagają mu przeciwdziałać podziałom i przeszkodom w pracy grupy. Jego nieobecność jest natychmiast zauważalna w okresie napięć.

„Wyglądacz”

Cechy: zamartwiający się, silny charakter. Wiecznie obawia się, że coś może się nie udać. Nie spocznie dopóki nie sprawdzi osobiście, czy wszystko jest w porządku i czy niczego się nie przeoczyło. Podtrzymuje poczucie konieczności skończenia pracy zmuszając innych do aktywności. Wykazuje niecierpliwość i brak tolerancji wobec mniej zaangażowanych członków zespołu. Uwielbia porządek i zawsze dotrzymuje terminów. Jeżeli nie jest wystarczająco ostrożny, może wpłynąć na obniżenie morale grupy i stracić z pola widzenia główne cele, zagłębiając się w szczegóły, do których przywiązuje ogromną wagę. Jego ważną zaletą jest nieustępliwość w parciu naprzód.

Ćwiczenie 8

Zorganizujcie w szkole targi lub wystawę. Po realizacji zadania należy napisać sprawozdanie.

Sporządźcie plan działań, wyznaczcie lidera oraz osoby odpowiedzialne za pozyskanie i przekazywanie informacji.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinniście:

- 1) znaleźć pomysł na to, co będzie przedmiotem ekspozycji,
- 2) podzielić się na grupy,
- 3) każda grupa planuje działania związane z organizacją,
- 4) liderzy grupy prezentują plan grupy,
- 5) przydzielcie zadania do wykonania związane z planem,
- 6) wyznaczyć termin targów lub wystawy,
- 7) po wykonaniu zadania napisać sprawozdanie.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stół, krzesła, tablica do zapisywania pomysłów.

4.4.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:	Tak	Nie
1) podać przykłady racjonalnego gospodarowania?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) wprowadzić pracownika do pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) opracować pytania do rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem do pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) przeprowadzić rekrutacyjną rozmowę kwalifikacyjną?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) uzasadnić, dlaczego szkolenia pracowników mają wpływ na efekty pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) uzasadnić, że informacja wpływa znacząco na zarządzanie organizacją?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) zidentyfikować rolę, jaką pełnisz w zespole?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) zaplanować zorganizowanie targów/wystawy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.5. Etyka zawodowa

4.5.1. Materiał nauczania

Etyka zawodowa – zespół norm moralnych i zasad określających postępowanie danej grupy zawodowej wynikających z tradycji zawodu, kultury danego społeczeństwa oraz powszechnie akceptowanego systemu wartości. Etyka zawodowa ma na celu regulowanie wzajemnych stosunków przedstawicieli danej grupy zawodowej, ich obowiązków i powinności oraz określanie relacji z otoczeniem, aby podnieść prestiż grupy zawodowej w oczach społeczeństwa. Tradycje etyki zawodowej w niektórych profesjach są bardzo stare, np. etyka lekarska, etyka prawników czy etyka zawodu nauczyciela.

Etyka biznesu – zespół norm obowiązujących i uznawanych w świecie biznesu, czyli w życiu gospodarczym.

Etyczne jest takie postępowanie, które nie jest sprzeczne z ocenami i normami moralnymi przyjętymi powszechnie przez społeczeństwo. Oceny i normy moralne wynikają generalnie z systemu wartości, który kieruje zachowaniem ludzi. Na jego podstawie w etyce biznesu można wyróżnić: reguły obyczajowe, normy moralne i normy prawne.

Reguły obyczajowe są wyrazem postępowania wynikającego z kultury i tradycji, uznane przez dane społeczeństwo jako obowiązujące i moralne.

Normy moralne dotyczą postaw i zachowań człowieka, które są godne realizacji, opierają się na przekonaniu o ich wartości lub akceptowaniu przez autorytety moralne.

Normy prawne formułowane są przez organy publiczne, mają charakter nakazów i zakazów oraz określają zakres odpowiedzialności ludzi za ich nieprzestrzeganie. W działalności gospodarczej konieczne jest uwzględnienie wszystkich tych rodzajów norm etycznych.

Etyka w życiu gospodarczym

Wzrost zainteresowania problematyką etyki biznesu, czyli etyki w życiu gospodarczym, dążenie do wypracowania ogólnie obowiązujących norm i zasad wynika z wielu różnorodnych i złożonych przyczyn. Do najważniejszych z nich należą pojawiające się w mediach doniesienia o nagannych postawach ludzi biznesu, wzrastający nacisk opinii publicznej na społecznie nieobojętne działania przedsiębiorstw (zanieczyszczenie środowiska, produkcja żywności zawierającej szkodliwe dla zdrowia substancje), pogłębiające się różnice w dochodach ludzi oraz w poziomie życia w krajach rozwiniętych i krajach rozwijających się, a także rosnące zrozumienie dla roli poszanowania zasad etycznych w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa na rynku.

Etyka w przedsiębiorstwie

Sukcesu w życiu gospodarczym nie sposób dziś osiągnąć bez traktowania pracowników przez pracodawców w sposób uczciwy, z szacunkiem dla godności ludzkiej i bez właściwego motywowania. Z drugiej strony pracodawcy oczekują od pracowników lojalności i działania dla dobra przedsiębiorstwa. W firmach, w których przestrzegane są zasady etyczne, panują dobre stosunki międzyludzkie, występuje niska fluktuacja pracowników (odchodzenie jednych, przyjmowanie innych), a działania zarówno pracodawców, jak i pracowników nakierowane są na osiągnięcie wspólnego celu. Nie zostały opisane powszechnie obowiązujące normy etyczne w relacjach między pracodawcą a pracownikami, ale powszechnie pewne zachowania uważa się za etyczne, a inne za nieetyczne. Ostatnio zainteresowanie budzi na przykład „mobbing”, czyli wywieranie presji i szykanowanie pracownika, uniemożliwianie mu podnoszenia kwalifikacji czy uzyskania awansu (zachowanie uznawane za nieetyczne).

Etyka w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem

Przedsiębiorstwo wchodzi we wzajemne relacje z wieloma elementami otoczenia. Tu przeanalizujemy zasady etycznego postępowania przedsiębiorstwa w stosunkach z różnymi instytucjami, kontrahentami (innymi przedsiębiorstwami) przedsiębiorstwami klientami.

Zasady prowadzenia działalności gospodarczej sprawiają, że w niektórych sytuacjach przedsiębiorstwo jest uzależnione od różnych instytucji. Przykładem może być konieczność uzyskiwania pozwoleń, przeprowadzane inspekcje czy kontrole. Sytuacje te powodują pokusę nieetycznego postępowania i załatwiania swoich interesów na przykład za pomocą łapówki. Jest to postępowanie nie tylko nieetyczne, ale również niezgodne z prawem i zagrożone karą. Wręczenie łapówki stawia przedsiębiorstwo w uprzywilejowanej sytuacji i zakłóca zasady zdrowej konkurencji.

Podobnie wymiar nieetyczny i niezgodny z prawem ma wykorzystywanie tajnych informacji dotyczących kondycji przedsiębiorstwa do podejmowania decyzji o inwestowaniu w akcje tego przedsiębiorstwa na giełdzie lub pozbywanie się ich.

Prowadzenie interesów z innym przedsiębiorstwem (kontrahentem) może przebiegać w sposób gwarantujący dłuższą współpracę lub mieć charakter krótkotrwały. Nawiązywaniu stałych kontaktów handlowych sprzyja między innymi rzetelność, dbałość o jakość, terminowość w dostawach i płatnościach.

Ostatecznym odbiorcą przedsiębiorstwa jest klient. W warunkach rynku konsumenta producenci zadają sobie wiele trudu, aby przyciągnąć klienta i nakłonić go do dokonania zakupu. Na klienta bardzo często oddziałuje się reklamą, która powinna być prawdziwa i przekazywać rzetelne informacje. Szczególne obostrzenia dotyczą reklamy kierowanej do dzieci, gdyż są one wyjątkowo podatne na reklamę i nie potrafią odróżnić prawdy od fikcji. Przedsiębiorstwo, które chce długo utrzymać się na rynku, powinno nie tylko pozyskiwać

nowych, ale przede wszystkim utrzymywać dotychczasowych klientów, między innymi przestrzegając zasad etycznego postępowania. Tylko takie postępowanie może być źródłem długotrwałego sukcesu przedsiębiorstwa.

4.5.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Na czym polega etyczne postępowanie w przedsiębiorstwie?
2. Jaki wpływ na działalność przedsiębiorstwa ma znajomość zasad etyki?
3. Na czym polega etyczne zachowanie?
4. Jaka jest różnica pomiędzy normami prawnymi a moralnymi?
5. Jak mobbing wpływa na efektywność w pracy?

4.5.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Sporządź listę zasad etycznego postępowania przedsiębiorstwa w stosunku do jego klientów.

Przykład:

1. Oferuj swoim klientom tylko towary najwyższej jakości.
2. Informuj o brakach towarów pozagatunkowych.
3.
4.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem szkoleniowym,
- 2) sporządzić listę etycznego postępowania z klientem,
- 3) wziąć udział w dyskusji na temat jakie mogą być konsekwencje nieetycznego postępowania z klientem.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 2

Wpisz do jednej kolumny tabeli zasady, którymi powinien kierować się pracodawca w stosunku do pracownika, do drugiej natomiast zasady etycznego postępowania pracownika w stosunku do pracodawcy.

Etyczny pracodawca	Etyczny pracownik

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem szkoleniowym,
- 2) wpisać do tabeli opracowane wcześniej w grupie zasady.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła.

Ćwiczenie 3

Wyszukaj w Internecie normy postępowania prawników, nauczycieli lub innych zawodów. Następnie weź udział w dyskusji „czy postępowanie osób reprezentujących te zawody jest zawsze etyczne.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) znaleźć w Internecie hasło „etyka zawodowa prawników”, etyka zawodowa (innych zawodów),
- 2) w oparciu o zebrane materiały spisać zasady najczęściej się powtarzające,
- 3) dokonać analizy zapisów,
- 4) zastanowić się jak zapisy te mają się do rzeczywistości,
- 5) zabrać głos w dyskusji.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła,
- komputer.

Ćwiczenie 4

Korzystając z różnorodnych źródeł wiedzy zbierz przykłady dotyczące mobbingu w pracy zawodowej. Na podstawie zabranych materiałów sporządź listę skutków stosowania mobbingu w pracy.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie powinieneś:

- 1) z Internetu, prasy i innych mediów zebrać materiały dotyczące mobbingu,
- 2) opracować listę skutków mobbingu w pracy,
- 3) wziąć udział w dyskusji „czy mobbing jest formą zarządzania?”

Wyposażenie stanowiska pracy:

- stolik, krzesła,
- komputer.

4.5.4. Sprawdzian postępów

	Tak	Nie
Czy potrafisz:		
1) zdefiniować pojęcie: etyka zawodowa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) wyszukać informacji dotyczących etycznego postępowania?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) zidentyfikować etyczne postępowanie w przedsiębiorstwie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) wskazać, jaki wpływ na działalność przedsiębiorstwa ma znajomość zasad etyki?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) podać przykłady etycznego i nieetycznego zachowania?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) wskazać różnice pomiędzy normami prawnymi a moralnymi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) analizować skutki mobbingu wpływa w pracy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. SPRAWDZIAN OSIĄGNIĘĆ

INSTRUKCJA DLA UCZNIĄ

A. CZĘŚĆ OGÓLNA.

1. Przeczytaj uważnie instrukcję.
2. Zapoznaj się z zestawem zadań testowych.
3. Udzielaj odpowiedzi tylko na załączonej karcie odpowiedzi.
4. Podpisz imieniem i nazwiskiem kartę odpowiedzi.

B. CZĘŚĆ SZCZEGÓŁOWA.

1. Zestaw zadań testowych składa się z:
 - a) zadań otwartych (zadań krótkiej odpowiedzi, zadań z luką),
 - b) zadań zamkniętych (zadań wielokrotnego wyboru).
2. Odpowiedzi na zadania typu krótka odpowiedź powinny być jednozdaniowe, sformułowane w sposób zwięzły i konkretny.
3. W zadaniach z luką należy w miejsce kropek uzupełnić zdanie w sposób stanowiący logiczną całość.
4. Zadania typu wielokrotnego wyboru mają 4 wersje odpowiedzi, z których tylko jedna jest prawidłowa. Prawidłową odpowiedź należy zakreślić we właściwym miejscu na karcie odpowiedzi.
5. W przypadku pomyłki błędną odpowiedź należy zakreślić kółkiem i ponownie zakreślić odpowiedź prawidłową.
6. Jeżeli udzielenie odpowiedzi na jakieś pytanie sprawia Ci trudność, to opuść je i przejdź do zadania następnego. Do zadań bez odpowiedzi możesz wrócić później.

C. MATERIAŁY DLA UCZNIĄ:

- instrukcja,
- zestaw zadań testowych,
- karta odpowiedzi.

Celem przeprowadzanego pomiaru dydaktycznego jest sprawdzenie poziomu wiadomości i umiejętności, jakie zostały ukształtowane w wyniku zorganizowanego procesu kształcenia w jednostce modułowej *Organizacja procesu pracy*. Spróbuj swoich sił. Pytania nie są trudne i jeżeli zastanowisz się, to na pewno odpowiesz na większość z nich.

Powodzenia !

Organizowanie procesu pracy

I. Udziel odpowiedzi na podane pytania: (punktacja 0–1 pkt)

1. Jakie są najważniejsze zagrożenia na stanowisku pracy przy komputerze?
2. Co rozumiesz przez aktywne poszukiwanie pracy?
3. O co musi zadbać przedsiębiorstwo, aby utrzymać wartościowych pracowników?
4. W jakim celu pracodawca przeprowadza rozmowę kwalifikacyjną?
5. Dlaczego należy planować własną karierę zawodową?
6. Jaki wpływ na organizację stanowiska pracy ma ergonomia?

7. Na czym polega zasada oszczędności ?
8. Co rozumiesz przez pojęcie asertywność?
9. Jakie znasz style zarządzania pracownikami?
10. Co rozumiesz przez public relations?

II. Uzupełnij podane zdania: (punktacja 0–1 pkt)

11. Do form komunikacji w środowisku pracowników informacji zaliczamy
12. Jeśli masz odmienne zdanie od pracodawcy co do płacy, możesz podjąć, aby przekonać go do swojego stanowiska.
13. Na jakość i wydajność pracy wpływają takie czynniki jak
14. Motywowanie stanowi sposób oddziaływania na jednostkę skierowany na wywołanie oczekiwanego zachowania przede wszystkim w celu(wybierz spośród wymienionych: planowania zadań osiągnięcia zamierzeń).
15. W planowaniu kariery zawodowej najważniejsza jest umiejętność wyznaczania
16.zajmuje się wszechstronnym przystosowaniem pracy i warunków jej wykonywania do możliwości i potrzeb człowieka.
17. Proces przyjmowania pracowników do pracy nazywamy
18. Kluczowym czynnikiem w zarządzaniu jest, bez jej przepływu nie ma odpowiedniej komunikacji.
19. Obok pracy indywidualnej jedną z form organizacji pracy jest praca
20. - stanowi zespół norm obowiązujących i uznawanych w świecie biznesu.

III. Podkreśl poprawną odpowiedź: (punktacja 0–1 pkt)

21. Na organizację stanowiska pracy ma wpływ:
 - a) wiek,
 - b) płeć,
 - c) ergonomia,
 - d) zmienność.
22. Zasada racjonalnego gospodarowania polega na:
 - a) zatrudnianiu pracowników,
 - b) zakupie najnowocześniejszego sprzętu,
 - c) osiągnięciu wysokiego zysku w firmie,
 - d) osiągnięciu najbardziej korzystnego efektu pracy przy danym nakładzie sił środków.
23. Pracę zespołową cechuje:
 - a) indywidualna odpowiedzialność za rezultaty pracy,
 - b) udzielanie sobie pomocy,
 - c) zdominowanie przez przywódcę,
 - d) brak odpowiedzialności.

24. Etyka zawodowa to:
- a) pomoc firmom w problemach,
 - b) zespół norm i zasad określających postępowanie danej grupy zawodowej,
 - c) zespół zasad rekrutacji pracowników,
 - d) zasady postępowania reklamacyjnego.
25. Pełna swoboda działania pracowników charakteryzuje styl kierowania:
- a) autokratyczny,
 - b) liberalny,
 - c) demokratyczny,
 - d) żaden z wymienionych.
26. Planowanie kariery pracowniczej polega:
- a) na pomocy pracownikowi w poszukiwaniu nowego miejsca pracy,
 - b) rekrutowaniu najlepszych pracowników,
 - c) podejmowaniu działań, których celem jest zdobycie odpowiedniego wykształcenia, kwalifikacji i doświadczeń,
 - d) znalezieniu zatrudnienia.
27. Materialne środowisko pracy to między innymi:
- a) przyjmowanie informacji,
 - b) narzędzia i materiały,
 - c) mikroklimat, oświetlenie,
 - d) wykonywanie decyzji.
28. Negocjacje miękkie charakteryzują się przede wszystkim tym, iż:
- a) uczestnicy są przeciwnikami dążącymi do pokonania drugiej strony,
 - b) żąda się jednostronnych korzyści,
 - c) uczestnicy ufają sobie i unikają walki,
 - d) uczestnicy żądają ustępstw jako warunku rozmów.
29. W komunikacji z podwładnymi mamy do czynienia z:
- a) kontaktami zawodowymi w układzie hierarchicznym,
 - b) kontaktami zawodowymi w układzie poziomym,
 - c) kontaktami zawodowymi w układzie ukośnym,
 - d) kontaktami zawodowymi w układzie proporcjonalnym.
30. Obrona własnych przekonań i interesów i brak chęci do ustępstw:
- a) współpraca,
 - b) rywalizacja,
 - c) unikanie,
 - d) kompromis.

KARTA ODPOWIEDZI

Imię i nazwisko

Organizowanie procesu pracy

I. Udziel poprawnej odpowiedzi.

Nr zadania	Odpowiedź	Punktacja
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Razem punktów za część I		

II. Uzupełnij zdania.

Nr zadania	Odpowiedź	Punktacja
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
Razem punktów za część II		

III. Podkreśl poprawną odpowiedź.

Nr zadania	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Suma punktów
a											
b											
c											
d											
Punkty											

ZADANIE TYPU PRÓBA PRACY

Instrukcja dla ucznia

Zaprojektuj ergonomiczne stanowisko pracy dla pracownika obsługującego komputer. Umotywuj dokonane wybory. Projekt wykonaj z wykorzystaniem komputera.

Umiejętności podlegające ocenie

Lp.	Elementy uwzględnione przez ucznia	Punkty	Waga	Wynik
1	Pozycja ciała.		0,5	
2	Ustalenie odległości od monitora.		0,5	
3	Ustawienie sprzętu.		0,5	
4	Ustawienie górnej części ciała.		0,5	
5	Sposób ustawienia nadgarstków.		0,5	
6	Sposób ustawienia palców.		0,5	
7	Pozycja stóp.		0,5	
8	Wysokość blatu biurka.		0,5	
9	Rodzaj krzesła.		0,5	
10	Sposób ustawienia monitora.		0,5	

Waga uwzględnionych elementów

Klucz oceniania

20 pkt. – czynność wykonana bezbłędnie z pełnym umotywowaniem dokonanych wyborów,

18 pkt. – czynność wykonana bezbłędnie, drobne nieprawidłowości w umotywowaniu dokonywanych działań,

14 pkt. – w wykonaniu czynności wystąpiły drobne nieistotne dla całego procesu błędy,

10 pkt. – w wykonaniu czynności wystąpiło kilka błędów, które naprawiono,

7 pkt. – najważniejsze elementy danej czynności zostały wykonane, jednak wymagało to dokonania wielu poprawek,

0 pkt. – czynność wykonana błędnie.

Normy wymagań na oceny szkolne:

Ocena	Minimalna liczba uzyskanych punktów
Dopuszczający	50
Dostateczny	70
Dobry	85
Bardzo dobry	95

6. LITERATURA

1. Armstrong M.: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
2. Burt S.: Jak zdobyć pracę. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „PLACET”, Warszawa 1999
3. Fisher R., Ury W., Bruce P.: Dochodząc do tak. PWE, Warszawa 2000
4. France S.C.: Ekonomia: angielsko-polski słownik tematyczny. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
5. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
6. Jay A.R.: Skuteczna prezentacja. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001
7. Hare B.: Bądź asertywny. Skuteczne sposoby komunikacji. Ravi, Łódź 1988
8. Mastenbroek W.: Negocjowanie. PWN, Warszawa 1999
9. Mikina A., Sienna M.: Przedsiębiorczość – klucz do sukcesu. Wydawnictwo „Rea”, Warszawa 2002
10. Mikina A., Sepkowska Z., Sienna M.: Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej, wydawnictwo „Rea”, Warszawa 2003
11. Nęcki Z.: Negocjacje w biznesie. Oficyna Wydawnicza „Antykwa”, Kraków 2000
12. Pijarowska R. Seferyńska A.: Sztuka prezentacji – Poradnik dla nauczycieli. WSiP, Warszawa 2002
13. Pietraszewski M.: Wybrane zagadnienia z biznesu, eMPi2, Poznań 1998
14. Sierpińska H.: Podręcznik dla liderów klubów Aktywnego Poszukiwania Pracy. Fundacja Akcji Demokratycznej, Warszawa 1993
15. Szydłowski B.: Praktyczny poradnik poszukiwania pracy. „HELP-POL”, Kraków 1997
16. Uniszewski Z.: Jak rozmawiać szukając pracy? Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995
17. Thomson P.: Sposoby komunikacji interpersonalnej. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998