

**Sławomir Lachowski. Nina Georgiew.**

## **Praca w E-Biznesie – wyzwania praktyczne i teoretyczne**

Dynamiczny rozwój nowych technologii przeobraził wszystkie sfery codziennego życia zmieniając jego tempo i rytm we wszelkich aspektach działania człowieka. Zmiany te nie omijają podstawowej aktywności człowieka jaką jest praca. Dotychczasowe formy jej wykonywania, postawy wobec niej, satysfakcje i motywacje z niej płynące w konsekwencji ulegają stopniowym zmianom. Zmieniły się bowiem standardy i wzorce zachowań ludzi Nowej Ekonomii. Inaczej bowiem komunikują się, uczą, wykorzystują swój potencjał, myślą o przyszłości.

Sukces organizacji w znacznie większej mierze zależy od umiejętności stworzenia naturalnego dla powyższych zjawisk środowiska pracy. Jego podłożem jest wizja i misja firmy, a o klimacie decydują wartości kultury korporacyjnej. Skuteczna ich implementacja odbywa się na drodze wdrażania poszczególnych instrumentów HR, decydujących o możliwościach optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich, ich wiedzy, kreatywności, entuzjazmu i wydajności.

Przedmiotem niniejszego wystąpienia będzie próba opisanego właśnie modelu zarządzania HR, w oparciu o egzemplifikację wdrożeń niektórych narzędzi zarządzania ludźmi, realizujących strategię w tym obszarze, oraz nowoczesne technologie wykorzystywane w firmach e-biznesu.

### **Internet, czy zmienił naszą rzeczywistość?**

To pytanie retoryczne, ale czy te wszystkie zmiany dotyczące naszego stylu życia i pracy miałyby miejsce, gdyby nie nowoczesne technologie?

Stworzenie nowego świata opartego na Internecie zmieniło tkanę kultury. W istocie chodzi, bowiem o stosunek do narzędzia komunikacji, którego kulturowy i antropologiczny sens nie jest jeszcze w pełni poznany i do końca nie wiadomo, jakie mogą być długofalowe skutki posługiwania się tym narzędziem. Pewne skutki już obserwujemy i są to nieodwracalne zmiany w funkcjonowaniu każdego uczestnika społeczności sieciowej. Internet to najbardziej demokratyczne medium, dające wolność nadawania i odbierania informacji. Niektórzy autorzy (Derrick de Kerckhove „Powłoka kultury”) piszą, iż media elektroniczne we współczesnym świecie tworzą system nerwowy kultury. Dzisiejsza cywilizacja znajduje swą istotę w gęstej sieci systemów komunikacyjnych, zaś najbardziej doniosłym pytaniem jest

pytanie o to, co owa sieć czyni z ludzkimi umysłami i wrażliwością, czy i jak jej istnienie wpływa na zachowania społeczne i strukturę poszczególnych społeczeństw.

Internet nie jest przecież tylko i wyłącznie megabiblioteką, jest przede wszystkim jak żadne inne medium systemem nerwowym globalizującej się kultury. Można powiedzieć, iż jest przedłużeniem systemu nerwowego człowieka. Komputery rządzą rozlicznymi mechanizmami, dzięki którym nasze życie wydaje się wygodniejsze, a skoro wszechobecność komputera przyjmujemy za coś oczywistego, jego odrośl w postaci globalnej sieci informacyjnej staje się lub stanie się głównym czynnikiem kształtowania ludzkich zachowań i ludzkiej świadomości, a ponieważ aktywność dorosłego człowieka przede wszystkim koncentruje się jak już wspomnieliśmy wokół pracy, więc będzie to najbardziej widoczne środowisko zmian i przeobrażeń.

Korzystanie z sieci pozwala na szybki kontakt z innymi, jeśli trzeba natychmiastowy, przez co czyni również możliwym powstawanie swoistych bytów społecznych, czego szczególnym przykładem może być społeczność np. list dyskusyjnych. Tyle, że tutaj, inaczej niż ma się to poza siecią, znakiem identyfikacyjnym uczestnika nie jest wygląd zewnętrzny, czy zachowanie, ale specyficzne strategie przy posługiwaniu się informacją. W dobie Internetu inaczej przebiega transmisja wzorców kultury niż wtedy, kiedy Internetu nie było.

Wynalazek sieci otworzył szansę łatwej konfrontacji tego, co jest, z tym co być może, tego co tutejsze, z tym co odległe. W efekcie rozmywa się granica między istniejącym, a możliwym, bliskim i dalekim. Wszystko wydaje się jednoczesne, synchroniczne, bo jesteśmy w sieci, a sieć jest kulturą, kształtującą nasze zachowania i sposób funkcjonowania.

### **Zasady i prawa nowej ekonomii (Firmy e-biznesu)**

Trudno byłoby nie wykorzystać tych zjawisk w funkcjonowaniu gospodarki światowej, w której stara zasada first mover advantage, jest często decydującą o sukcesie, bądź porażce na rynku. Podstawowymi czynnikami sukcesu są kreatywność i szybkość działania.

Zasady nowej ekonomii, powstały w drodze ewolucji podejścia do obsługi klienta i zrealizowania w jak najlepszym stopniu jego potrzeb i pragnień. Jest to sposób pokazania, w jakim kierunku zmiierzają firmy, chcące osiągnąć sukces rynkowy, a jednocześnie chcące stworzyć dobrze funkcjonujące organizmy, w których każdy z pracowników jest osobiście zaangażowany w realizowanie misji i strategii przedsiębiorstwa, w którym pracuje.

Ideą e-biznesu jest pozwolenie na skoncentrowanie się wokół klienta, nie zaś samego produktu, czy usługi.

W biznesie elektronicznym każda osoba w firmie używa Internetu w celu dostarczenia pełnego zakresu ciągle zmieniających się towarów i usług. Strona internetowa nie jest wąskim gardłem informacyjnym, lecz podobnie jak telefon staje się platformą komunikacji.

Celem elektronicznego biznesu jest zaoferowanie konkretnym grupom całościowej i personalizowanej obsługi. Dla e-biznesu najważniejsza jest myśl, idea i ludzie. Niematerialne wskaźniki liczą się bardziej niż materialne. W e-biznesie nie liczy się produkcja materialna, lecz informacja.

Niektórym może się wydawać, że przywiązywanie tak dużej wagi wartościom intelektualnym, jest chwilową fanaberią. Ale tak nie jest, firmy pozasieciowe, muszą się liczyć ze wszystkimi elementami fizycznej lokalizacji i odległości, te z literką E to egalitarny system wymiany dóbr, działający na okrągło, gdzie partner transakcji może być wszędzie.

E-biznes likwiduje pojęcie „czasu otwarcia”. Jak cała sieć działa całą dobę. Spragniony książki może ją zamówić o dowolnej porze, w środku nocy można kupić akcje, samochód lub porozmawiać ze swoim bankiem.

Wytworzony został swoisty model funkcjonowania ludzi w tym środowisku. Takie środowisko chcemy przedstawić i takich ludzi pozyskiwać dla naszej firmy.

## **Ludzie sieci**

Niezależnie od entuzjazmu, z jakim mówi się o Internecie, sieć jest tylko narzędziem. Bogactwem e-gospodarki jest umysł, czyli stojący za e-przedsiębiorstwami ludzie, których wiedza, dzięki m.in. możliwościom Internetu ulega skumulowaniu.

W Nowej Gospodarce ludzie są naprawdę najcenniejszym zasobem – to właśnie oni są jedynym elementem organizacji, który rzeczywiście uczy się i w sposób aktywny, tzn. wzbogacający ją, przechowuje wiedzę. Trzeba pamiętać, że pomimo coraz bardziej zaawansowanych prac nad systemami informatycznymi wspierającymi zarządzanie wiedzą, jej największa część wciąż rezyduje w umysłach pracowników nie poddaje się przetwarzaniu informatycznemu jest to tzw. cicha wiedza.

Ponadto ludzie, kiedy tylko są zmotywowani, potrafią błyskawicznie dostosowywać się do zmieniających się warunków. Ludzie w zasadniczy sposób decydują o sukcesie przedsiębiorstw Nowej Gospodarki, a żeby byli zadowoleni z wykonywanej pracy, należy sprawić, by ich ona bawiła.

## **Kultura korporacyjna, co to dla nas znaczy?**

Jak więc sprawić, by pracownicy czuli się dobrze w swojej firmie, co powinni zrobić menedżerowie, by nie tylko aspekt finansowy motywował ludzi do pracy. Rozwiązań jak zwykle jest wiele i zależą one nie tylko od samej osobowości kierujących, wzorców kulturowych danego społeczeństwa (choć przy globalizującym się rynku, jest to coraz bardziej utrudnione), lecz w coraz większym stopniu od wzorców i zachowań wypracowanych i wdrażanych w każdej firmie.

Menedżerowie firm, których działalność w znacznym stopniu opiera się na kontaktach międzyludzkich zaczynają coraz częściej mieć świadomość konieczności stworzenia specyficznej kultury swej organizacji.

Dzięki dobrej reputacji zbudowanej na kulturze pracy z pewnością o wiele łatwiej będzie zdobyć zaufanie szerokiej rzeszy potencjalnych klientów, jak również przyciągnąć najlepszych ludzi, którzy będą tworzyli i udoskonalali taką organizację. Warto wspomnieć, że osobowość szefa w znacznym stopniu tworzy specyfikę organizacji i buduje niepowtarzalną i unikalną atmosferę. Ma to swoje odzwierciedlenie zarówno w chęci współpracy i kontaktów nawiązywanych przez taką organizację, ale również ma swoje odzwierciedlenie w preferencjach i sposobie działania i funkcjonowania osób ubiegających się w takiej firmie o pracę. Zdecydują się oni na współpracę z taką firmą, nie tylko, dlatego, że będzie się to im opłacać, lecz ponieważ łączą ich pewne wspólne wartości.

Rekrutacja i selekcja musi, więc stać na straży przestrzegania tych ważnych dla firmy wartości. Kultura firmy jest wartością niewymierną, a jednocześnie odczuwalną na wszystkich poziomach komunikowania się

## **PBD BRE Bank SA – nasza strategia działania.**

W ramach działania Pionu Bankowości Detalicznej BRE BANK staraliśmy się stworzyć społeczność i swoistą kulturę korporacyjną, opartą o wspólne zainteresowania, aktywność i wartości. To był pierwszy i bodaj najważniejszy element nowo tworzonej firmy. Mamy nadzieję, iż jesteśmy elektroniczną społecznością wertykalną, o mocnych więzach występujących pomiędzy jej członkami. Chcemy, a właściwie tworzymy grupę osób skoncentrowanych na nowoczesnych kanałach komunikacji, jesteśmy lojalni wobec siebie i jesteśmy w trakcie realizowania projektu unikalnej instytucji świadczącej usługi finansowe.

Aby uzyskać te cele, aby nasza misja tworzenia przyjaznego świata finansów dla wymagających klientów indywidualnych i przedsiębiorców mogła zostać zrealizowana, opracowaliśmy i nadal opracowujemy taki system zarządzania zasobami ludzkimi, aby ten

kapitał i główne bogactwo firmy, jakim są pracujący tutaj ludzie, mógł być odpowiednio zarządzany, zgodnie z przyjętą wizją i misją, odwołując się do zasad kultury korporacyjnej i nowoczesnych przesłanek e-biznesu.

Proces ten rozpoczynamy w momencie pozyskiwania kandydata, który chciałby tworzyć tę firmę razem z nami. Poszukujemy najlepszych, zorientowanych na rozwój i sukces w organizacji Nowej Ekonomii. Tych, którzy nie boją się zmieniać siebie i otaczającej rzeczywistości. Kandydat sam decyduje o swojej przydatności dla nas, wybierając styl życia zgodny z wartościami kultury korporacyjnej naszej firmy, ma to odzwierciedlenie w sposobie w jaki pozyskuje informacje, wzbogaca swoją wiedzę, spędza czas wolny. Oczekujemy, iż będzie:

- Zorientowany na rozwój i sukces,
- Będzie traktował klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego jako partnera nie tylko w relacjach zawodowych, ale we wszystkich kontaktach, na wszystkich płaszczyznach komunikacji,
- Jego pasją są nowoczesne technologie i ich wykorzystywanie,
- Własny rozwój i ciekawość poznawcza, są wynikiem stosowania nowatorskich rozwiązań, opartych o rzetelny warsztat zawodowy,
- Będzie szybko adaptował się do zmieniających się warunków funkcjonowania firmy, zgodnie z zasadami e-biznesu.

### **Kreowanie wizji i misji naszej organizacji.**

Rozpoczynając tworzenie naszej firmy przyjęliśmy jedno zasadnicze wyzwanie osiągnięcie sukcesu, bycie najlepszymi i stworzenie unikalnego sposobu obsługi klienta.

Nasza misja, tworzenia unikalnego świata finansów dla wymagających klientów indywidualnych i przedsiębiorców ma swoje odzwierciedlenie we wszystkich podejmowanych przez nas działaniach oraz planach rozwoju naszej firmy w przyszłości.

Ma to kilka uzasadnień: ważnym jest, iż w dzikiej gospodarce rynkowej, w której przyszło nam funkcjonować coraz trudniej jest wyróżnić się spośród innych. Znaczną część oferowanych przez naszą firmę usług można już gdzieś otrzymać, wystarczy przejść się ulicą każdego większego miasta, czy posłużyć się wyszukiwarką internetową. Nawet, jeśli nasze pomysły na produkty bankowe są oryginalne, możemy być pewni, iż w ciągu krótkiego czasu zostaną przez kogoś skopiowane. Dlatego musimy być wyjątkowi, oryginalni, nowatorscy. Ale nasza strategia nie polega na mnożeniu w każdym produkcie dodatkowych atutów, czy tworzenia kolejnego wash & go. Dlatego postawiliśmy na inteligencję, rzeczy niematerialne i

oczywiście ludzi. Nasi pracownicy składają się na wyjątkowość firmy oraz rozwiązań dotyczących oferowanych przez nas usług i produktów. Staramy się również bacznie wsłuchiwać, we wszystko to, co mówią nam nasi klienci. My lubimy krytykę, bo daje nam ona ogromne możliwości kreowania firmy odpowiadającej na potrzeby osób, dla których ją stworzyliśmy. Nie wynajmujemy firm, które wskażą, jak oceniają nas nasi klienci. My po prostu się z nimi spotykamy. Za każdym razem jest to kolejne doświadczenie, które pozwala na to aby nasza przewaga nad konkurencją była nie większej wagi niż „sny motyla”(sny motyla, bo tak jak każdy sen jest ulotna i jak każdy motyl bardzo delikatna) a jednak wystarczająca by uzyskać lojalność i szacunek osób korzystających z tworzonych przez nas produktów i zgadzających się z naszymi ideami.

### **Szukamy najlepszych**

Kolejnym ważnym elementem, na którym oparliśmy nasze działania i rozwój to poszukiwania najlepszych pracowników Nowej Ekonomii. Autorzy książki „Funky biznes” napisali „...podstawowy środek produkcji jest mały, szary i waży mniej więcej 1,3 kg. Jest to ludzki mózg”.

Cóż chcę przez to powiedzieć, jedną zasadniczą prawdę, iż firmy e-biznesu, aby uzyskać najlepsze wyniki, pokonać konkurencję, czy zadowolić akcjonariuszy nie potrzebują tradycyjnych środków produkcji w postaci surowców, pracy fizycznej czy kapitału, lecz potencjału intelektualnego swoich pracowników. Tak samo jak prawie niemożliwym byłoby wskazanie firmy, która we współczesnym świecie odniosła sukces i nie oparła go na intelkcie. Jan Paweł II w encyklice *Centersimus annus* stwierdził: „Niegdyś decydującym czynnikiem produkcji była ziemia, a później kapitał..., dziś zaś czynnikiem decydującym jest w coraz większym stopniu sam człowiek, to jest jego zdolności poznawcze”. A więc, to ludzie zatrudnieni przez naszą firmę decydują, czy odniesiemy sukces. Chyba teraz przestaje już dziwić, stwierdzenie, iż chcemy najlepszych. Nie, nie jesteśmy intelektualnymi szowinistami, cenimy wszystkich, lecz chcemy tych zorientowanych na sukces, rozwój, otwartych na ciągłe zmiany, o ponadprzeciętnych walorach intelektualnych, którzy komunikują się nie tylko ze sobą, lecz z innymi członkami globalizującego się świata, a ich wiedza i osiągnane na różnych polach sukcesy znacznie przewyższają stawiane przez większość pracodawców wymogi.

Może się wydawać, iż nie jesteśmy odkrywcy, gdyż stwierdzenie, że wiedza to potęga, to dość wyświechtany frazes, powtarzany często przez rodziców w czasach naszego dorastania. Jednak obecnie nabiera ona zupełnie nowego wymiaru. Istotnym elementem, który wyróżnia obecną sytuację, jest ogromne tempo i skala zmian, na które jesteśmy narażeni.

Wiedza, którą dysponują przedstawiciele danego państwa czy firmy jest elementem niezbędnym do przetrwania. Wiedza jest wszędzie, szumi w przewodach telefonicznych, krąży w powietrzu, w cyberprzestrzeni. Dlatego nasi przyszli pracownicy powinni czynnie korzystać z sieci WWW, gdyż w znacznym stopniu można tam znaleźć potrzebne do rozwoju informacje, a dostępność w każdym miejscu i o każdej porze, dodatkowo uatrakcyjnia to medium.

Jednak, to nie wszystko, czego oczekujemy, chyba jednym z najważniejszych elementów jest świadomość każdego z naszych przyszłych i obecnych pracowników, iż jesteśmy narażeni na wieczne braki edukacyjne, które musimy stale nadrabiać, choć mielibyśmy ukończone najlepsze studia uniwersyteckie, czy najbardziej prestiżowe MBA.

### **Tworzymy środowisko pracy.**

Skoro uznaliśmy, iż szukamy najlepszych ludzi, którzy będą w stanie realizować przyjętą przez nas strategię działania i rozwoju, wiemy, że i my musimy być atrakcyjni. Nasza firma, jest inna, wygląda inaczej i inaczej w niej pracujemy. Chcemy stworzyć warunki sprzyjające ciągłemu przepływowi kreatywności, a nie wypuszczaniu kolejnego standardowego produktu, czy usługi.

Służą temu nie tylko otwarte pomieszczenia, w których pracujemy, ale przede wszystkim praca polegająca na realizowaniu szeregu zadań projektowych. Wiemy, iż nawet najlepsi ludzie nie zapewnią nam sukcesu, jeśli nie damy im możliwości wykorzystywania umiejętności i wiedzy, którą posiadają. To ciągła praca nad kolejnymi projektami powoduje, iż nie jest dla nas wartością przestrzeganie hierarchii, każdy może być szefem, jeśli jego pomysł zrealizowania zadania zaakceptuje grupa. Chcemy się między sobą porozumiewać w sposób otwarty, dający możliwość swobodnego przepływu naszego potencjału. Ma to jeszcze jeden wymiar, chcemy, aby pracownicy byli otwarci w przekazywaniu swoich pomysłów i sposobów realizowania poszczególnych projektów czy zadań.

Jesteśmy podobnie jak w przypadku naszych klientów otwarci na krytykę, przełożeni nie mają monopolu na poprawne, czy bezbłędne realizowanie zadań. Wymaga to oczywiście kierowania się kilkoma ważnymi zasadami, polegającymi na dużym zaufaniu, poświęceniu się dla realizowania celów firmy, umiejętności zapomnienia o swoich ambicjach w obliczu zadań stojących przed firmą, patrzenia na zadania tu i teraz, lecz jednocześnie mając w pamięci szerszy kontekst organizacyjny.

Zmiany mają również odzwierciedlenie w naszej strukturze organizacyjnej, gdzie specjaliści z różnych obszarów swoją wiedzą i kompetencjami wspierają zespoły, które właśnie takiego wsparcia potrzebują.

Zmiany zasad funkcjonowania firm są jednak długotrwałe i nie zawsze usłane różami. Percemu Barnevikowi, byłemu prezesowi ABB (zatrudnia obecnie 220 tys. pracowników) zajęło to dziesięć lat. A przyświecała mu idea, iż tylko firmy, które są w stanie organizować swoje działania i kierować nimi w najbardziej nowatorski sposób osiągną sukces.

My jesteśmy w lepszej sytuacji, tworzymy od podstaw, więc od razu możemy w sposób najlepszy i najbardziej efektywny kreować rzeczywistość naszej organizacji.

### **Zarządzamy i przewodzimy.**

Przybliżyliśmy, kogo chcemy, i co możemy zaoferować. Lecz elementem, które może być ważniejsze niż kiedykolwiek jest wzorzec zarządzania i przywództwa w naszej organizacji.

Rzeczywistość wygląda tak, iż każdy z nas ma na wizytówce napisane stanowisko pracy, ale co to właściwie oznacza? Trudno powiedzieć, nasza organizacja wychodzi z założenia, iż wkrótce nie będzie to takie ważne. Rzeczywistość wymaga od nas znacznie większej wiedzy i elastyczności, niż zapisane na wizytówce stanowisko.

W konsekwencji nowe role, które podejmujemy wymagają nowych umiejętności. Jest to związane z koniecznością przyswajania sobie wielu umiejętności jednocześnie. Wszyscy mają możliwości zaprezentowania swojej wiedzy i kwalifikacji. Nowoczesne zarządzanie w naszej firmie, polega na umiejętnym przyciąganiu, utrzymywaniu i motywowaniu pracowników.

Doceniamy zaangażowanie, a kierownicy nie starają się narzucić swego zdania, lecz wysłuchać pracowników i dostrzec najlepsze proponowane rozwiązania. To właśnie jest rodzaj przywództwa, który odpowiada naszej firmie.

### **Sposoby komunikowania się.**

Jak już wspomnieliśmy, jesteśmy organizacją o silnych więzach, staramy się kształtować kulturę organizacyjną opartą na kilku przesłankach. Jedną z nich jest otwartość.

Traktujemy tę otwartość w kategoriach sprzyjających dobremu komunikowaniu się między pracownikami. Ma to swoje odzwierciedlenie w kilku elementach. Pierwszym z nich jest Intranet. Główną jego ideą jest dostarczenie jak największej ilości informacji o firmie każdemu, kto jej potrzebuje przy minimalizacji kosztów, czasu i wysiłku włożonego w jej



poszukiwanie, a jednocześnie umożliwia ścisłą kontrolę nad informacją, gdyż może gwarantować, iż informacja jest najnowsza, pochodzi z jednego źródła oraz pochodzi z pierwszej ręki. Jest to przede wszystkim platforma wymiany profesjonalnych doświadczeń między pracownikami naszej firmy, zarówno w aspekcie pojedynczego pracownika, jak i grup pracujących przy np. jednym projekcie lub całej organizacji. Podobne zadanie ma również powszechne wykorzystywanie Internetu w pracy. Bardziej osobisty kontakt nawiązują pracownicy poprzez stworzone strony osobiste. Daje to możliwość spojrzenia na każdego, przez pryzmat jego zadań, oczekiwań, pasji, zainteresowań.

Mamy też coś dla tych, którzy chcą do nas dołączyć, to strona „Kariera” na serwisie internetowym mBanku i Multibanku, w przyszłości strona „Kariera” na Multiporcie. Chcemy, aby wszyscy Ci, którzy odnaleźli w naszym systemie funkcjonowania i ideach, które głosimy hasła zbieżne z ich wyobrażeniem firmy, w której chcą pracować, byli z nami w kontakcie. Chcemy z nimi rozmawiać on line, bo taki kontakt najbardziej lubimy.

Wyżej wymienione zasady komunikowania się w naszej firmie zostały już zrealizowane, ale komunikowanie się jest materią na tyle wymagającą ciągłego wsparcia, iż nie jest to jedyny element wspomagający sposób komunikowania, który chcemy wprowadzić. Przed nami jeszcze długa i wyboista droga, ale powodzenie gwarantuje, iż nigdy nie będziemy narażeni na brak informacji, co w obecnym świecie oznacza śmierć dla organizacji.

### **Ciągle się uczymy.**

Ten element funkcjonowania PBD BRE Bank SA jest jednym z najważniejszych wyróżników tego, jaką firmą jesteśmy i do czego dążą nasi pracownicy. My wierzymy w potęgę umysłu. Konkurujemy z innymi firmami kompetencjami naszych pracowników. Praca pracowników PBD BRE Bank SA opiera się przede wszystkim na ich potencjale intelektualnym, ale sam potencjał to zbyt mało. Wychodzimy z założenia, że tylko ciągłe doskonalenie i nabywanie nowych umiejętności gwarantuje, iż cele organizacji będą osiągnięte, a pracownik będzie się z nami dobrze czuł.

### **Coś jeszcze o naszej kulturze.**

Przytaczaliśmy podstawowe elementy, których oczekujemy od pracowników. Są proste, a jednocześnie wymagające, klarowne, lecz skomplikowane. To podobnie jak z całym otoczeniem, w którym funkcjonujemy, daje nieograniczone możliwości rozwoju, wolność w wyborze, a jednocześnie droga jest jasno wytyczona, kto nie idzie z nami, ten za kilka chwil, może nas już nie dogonić.

To, co nas kształtuje ujęliśmy w kilku punktach.

Kształtowanie i tworzenie kultury korporacyjnej podporządkowaliśmy zasadzie, iż klient jest najważniejszy, naszym celem jest osiągnięcie satysfakcji klienta polegającej na uczuciu, że przyjemność z zaspakajania potrzeb finansowych jest większa niż sądził.

Zasady są następujące:

- Koncentracja wokół klienta (czerpanie satysfakcji z interakcji z klientami i reagowania na ich potrzeby).
- Praca zespołowa, czyli każdy z pracowników czuje się częścią zespołu, dąży do wspólnych celów, jest skoncentrowany na zaspakajaniu potrzeb klienta.
- Style i procesy komunikacji, czyli efektywna wymiana informacji
- Zaangażowanie pracowników, czyli uczestnictwo w wyznaczaniu celów, planowaniu i rozwiązywaniu problemów
- Styl przywódczy i modele zachowań, czyli opiniotwórczy i zaangażowani liderzy, zyskujący poważanie podwładnych
- Wydajność i ciągłe doskonalenie, czyli pracownicy rozumieją swoje jasno określone cele wydajnościowe i korzystają z nowoczesnych narzędzi w celu ciągłego ulepszania organizacji.

Znacie nasze zasady, ale to nie oznacza, że wiecie jak to robić, my przekazujemy nasze know how, ale wiercie realizacja jest znacznie bardziej ekscytująca, niż tworzenie tych standardów.

Mamy również głęboką świadomość, iż praca w e-biznesie będzie koncentrowała się zarówno na aspekcie rozwoju pracownika w wymiarze indywidualnym, jak również w wymiarze organizacji, w której pracuje. Elementem spinającym i podstawowym będzie kultura korporacyjna, zapewniająca trwałą przewagę konkurencyjną, i może dlatego tak wiele miejsca poświęcamy jej tworzeniu i wdrażaniu.

### **Co tak właściwie chcemy powiedzieć o e-pracy.**

Podstawowym wnioskiem jest chyba to, iż coraz bardziej jesteśmy „uzależnieni” od nowoczesnych technologii, niektórzy z nas nie wyobrażają sobie bez nich życia.

Przekłada się to również na środowisko pracy. Pracownik ma obecnie wiele możliwości, jego praca może dostarczać mu niebywalej satysfakcji, może czuć się osobą ważną i docenianą. Swoje pasje i zainteresowania, może realizować w pracy, a osiągnięcia stanowią argument świadczący o jego wyjątkowości. Ale ta wizja sprawdza się tylko wtedy, gdy sam pracownik chce coś z siebie dać.

To co wyróżnia zarządzanie firm Nowej Gospodarki, również naszej firmy, to większa swoboda i luz. W naszej firmie nie ma wyraźnego podziału na linię szef-pracownik. Jest również wyraźnie mniejsze przywiązanie do formalnych struktur organizacyjnych, odejście od hierarchicznego systemu funkcjonowania, na korzyść kierowników/moderatorów grup zadaniowych tworzonych ad hoc w celu realizowania konkretnego zadania, projektu – często poziomo w poprzek całej firmy, również sięganie w tym celu po specjalistów spoza firmy.

Bardzo ważna jest dla nas szybkość działania, gdyż takie są wymagania rynku. Panująca ogromna konkurencja, wymusza na pracownikach rozwijanie umiejętności i wiedzy, tak by nie pozostawać w tyle i być na bieżąco z postępem technologicznym. Często dzień pracy kończy się dopiero po wykonaniu zadań przeznaczonych na dany dzień i niejednokrotnie pracownik PBD BRE BANK SA zostaje po godzinach.

Cechą charakterystyczną pracy jest również maksymalne wykorzystywanie Internetu i intranetu do komunikowania się między pracownikami. Ta wizja, a może rzeczywistość powoduje, iż wyzwaniem dla każdego pracownika staje się dołączenie do takiej firmy, jak nasza, która już ma świadomość zmian, wprowadza je, a wdrożone normy, wartości i postawy reprezentowane przez kulturę korporacyjną i stosowane narzędzia zarządzania ludźmi, pozwalają na jeszcze lepsze wykorzystywanie potencjału, którym dysponuje.

## **Bibliografia**

Easton J, „Rozbij Bank.com.” Prószyński i S-ka, W-wa 2000.

Fryczyńska M. „Organizacja wiedzy-jaka czeka nas przyszłość zarządzania”  
[www.strategie.info.pl](http://www.strategie.info.pl). Instytut zarządzania 2001.

Łamek A. „Praca w firmach internetowych” BizReporter, Płaca 2001.

Łamek A. „Polskie sklepy online A.D. 2001”, Internet, maj 2001.

Mazur R. „Nowa ekonomia XXI, [www.hrm.pl](http://www.hrm.pl).

Mazur R. „Społeczeństwo informacyjne”, [www.hrm.pl](http://www.hrm.pl).

Kalinowski J. „Przedsiębiorcy i inwestorzy oszaleli na punkcie Internetu”, polityka.onet.pl.

Pęczak M. „Kim jest polski internauta”, polityka.onet.pl 02.10.2001.

Wawer M. „Domowe biuro”, Polityka nr.43,dodatek Internet, 21.10.2000

Wąsowska P. „Intranet-komunikacja wewnątrz firmy”, Instytut Zarządzania 2001.

Wróblewski A. „Bambosze cyberprzestrzeni”, Polityka nr.16,dodatek Internet, 21.04.2001

Ridderstrale J. Nordstrom K. „Funky Biznes”, WIG –Press W-wa 2001.

Sajkiewicz A. „Zasoby ludzkie w firmie”,Poltex 2000,

Sedo B. „The New Corporate Culture”www.realm.net

Staruchowicz W.”Nadzieja w rewolucji”,Rzeczpospolita, 26.04.2000

Szczupaczyński J.”Anatomia zarządzania organizacją”, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Sp. z o.o. 1998.

Trojański M. „Internet zarządza”, e-biznes, 05.2000.