

Struktura organizacyjna Optimus Technologie SA

Strukturę organizacyjną oraz cele stawiane przed poszczególnymi członkami zarządu Optimus Technologie S.A. przedstawia rysunek nr 11.

Rysunek 11. Struktura organizacyjna spółki Optimus Technologie S.A.

[niestety, rysunek zaginął]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Optimus Technologie S.A.

Grupa Optimus Technologie S.A. składa się z ponad 30 spółek zależnych i stowarzyszonych. Inwestycje kapitałowe podzielona są wg dwóch podstawowych kryteriów: produktowego – związanego z rozwojem, sprzedażą i dostawą określonych produktów i usług, geograficznego – związanego ze strukturą dystrybucyjną.

Rysunek 12. Spółki zależne od Optimus Technologie S.A.

[niestety, rysunek zaginął]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Optimus Technologie S.A.

Rysunek nr 12 w sposób graficzny przedstawia najważniejsze spółki zależne od Optimus Technologie S.A. z określeniem typu działalności i wielkości udziału.

Obecna strategia sprzedaży zakłada wykorzystanie dwóch podstawowych kanałów sprzedaży produktów, towarów i usług :

sprzedaż bezpośrednia (sprzedaż do klientów instytucjonalnych poprzez system zamówień publicznych lub eksport oraz sprzedaż internetowa);

sprzedaż pośrednia (sieć dealerska, hipermarkety, sprzedaż do innych sieci dystrybucyjnych).

W ciągu 11 lat działalności Optimus S.A. zbudował ogólnopolską sieć sprzedaży produktów, towarów i usług. Sieć ta jest tworzona przez:

- Centralę Optimus Technologie S.A. w Nowym Sączu wraz z Oddziałem w Bydgoszczy, które spełniają rolę centrów handlowo-logistycznych oraz pełnią funkcje, tak jak pozostałe cztery oddziały zaplecza technologiczno-serwisowego;
- Firmy Grupy Optimus Technologie SA funkcjonujące jako samodzielne spółki, które prowadzą kompleksową obsługę przedsiębiorstw jednostek administracji w swoich regionach, częściowo obsługę klienta w swoich sklepach. Oferują produkty Optimus oraz własne rozwiązania;
- Autoryzowanych dealerów – silni w swoich miastach i regionach, niezależne firmy komputerowe, które zawarły umowy handlowe i serwisowe z Optimus S.A.
- Dealerów – niewielkie, kilkusobowe firmy posiadające w swojej ofercie produkty Optimus.

Wśród głównych odbiorców sprzętu i usług Optimus S.A. można wymienić:

- jednostki administracji państwowej: (Ministerstwo Obrony Narodowej, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Zdrowia, Komenda Główna Policji, Centrum Szkolenia Policji, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Instytut Łączności, Urzędy Miasta: Kalisz, Chrzanów, Bydgoszcz, Gdańsk, Urzędy Wojewódzkie: Bydgoszcz, Częstochowa, Tarnów).
- banki i firmy ubezpieczeniowe: (PZU S.A , Pomorski Bank Kredytowy, Wielkopolski Bank Kredytowy, Bank Przemysłowo-Handlowy S.A., Bank Gospodarki Żywnościowej S.A., ZUS – oddziały terenowe).
- uczelnie i placówki naukowo-badawcze: (Uniwersytet

Śląski, Akademia Ekonomiczna Poznań, Komitet Badań Naukowych, Politechnika Gdańska, Akademia Marynarki Wojennej, Politechnika Śląska, Uniwersytet Łódzki, Akademia Górniczo – Hutnicza)

- zakłady przemysłowe i handlowe: (Dolnośląskie Centrum Hurtu Spożywczego Wrocław, Zakłady Chemiczne Rokita, Zakłady Ceramiczne Bolesławiec, PPU Budomat w Bydgoszczy, PZZ S.A. w Bydgoszczy, Zakłady Chemiczne Zachem w Bydgoszczy, PKP – Oddziały terenowe, Fabryka Przekładni Samochodowych w Tczewie, PPUP Poczta Polska)
- organizacje ogólnokrajowe: (Krajowy Zarząd Parków Narodowych, Powszechny Elektroniczny System Ewidencji Ludności – PESEL, Krajowe Biuro Wyborcze).

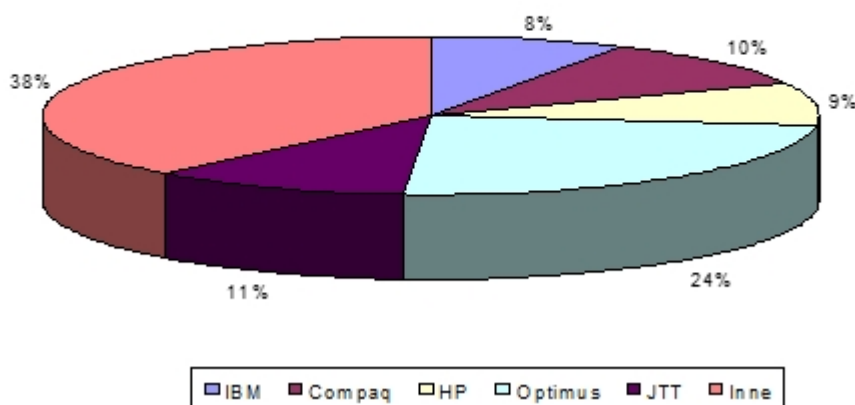
Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Pozycja rynkowa Optimus SA

Polski rynek komputerów PC określa się mianem niedojrzałego. Wyznacznikiem tej niedojrzałości jest brak dominacji marek międzynarodowych, przede wszystkim amerykańskich nad producentami lokalnymi. Na podstawie rozwoju sytuacji na rynkach Europy Zachodniej, oraz Czech, Węgier i Rosji gdzie dominują marki amerykańskie, jak Dell, Compaq, IBM oraz Hewlett-Packard, można oczekiwać podobnego scenariusza także na ignorowanym dotychczas przez największych rynku polskim. Na razie dwa pierwsze miejsca należą do polskich firm – Optimusa i JTT, które łącznie stanowią ponad 35% rynku. Widać jednak coraz większą presję ze strony zachodnich producentów i dystrybutorów, którzy na przestrzeni ostatnich dwóch lat zwiększyli udział w naszym rynku. Rysunek nr 10 przedstawia

udział poszczególnych marek komputerów osobistych w polskim rynku IT w 2000 r.

Rysunek 10. Udział producentów w polskim rynku PC w roku 2000



Źródło: idg.pl/news

W roku 2001 ze względu na trudności finansowe oraz proces podziału spółki zarówno poziom produkcji jak i sprzedaży komputerów marki Optimus znacznie się zmniejszył. Firma w sumie sprzedała niewiele ponad 80 tys. komputerów osobistych co stanowiło ponad 12% udziału w rynku. Według międzynarodowej firmy zajmującej się badaniem rynku – International Data Corporation (IDC), sprzedaż PC w Polsce osiągnęła w 2001 roku rekordową ilość 650 tys. szt., natomiast rok wcześniej sprzedano ich około 590 tys. szt. Szacuje się, że w ciągu najbliższych 5 lat liczba sprzedawanych w Polsce komputerów osobistych wzrastać będzie o 15% rocznie.

Pomimo spadkowej dynamiki wzrostu sprzedaży komputerów osobistych w pierwszej połowie 2001 roku w Polsce i na świecie. Rynek PC ma przed sobą jeszcze duży, niewykorzystany potencjał. Szczególnie optymistyczne prognozy generowane są w odniesieniu do rynku MSP, zatrudniających od 10 do 500 osób. Według różnych źródeł ponad połowa, a nawet 60% firm z segmentu MSP nie posiada komputera. Kluczowym czynnikiem

warunkującym zakup komputera dla większości małych firm jest jego cena, rzetelne wsparcie techniczne oraz opieka gwarancyjna. Optimus Technologie, kontynuując działalność Spółki Optimus SA, będzie rozwijał swoją ofertę komputerów biurowych pod kątem dostarczenia wszystkich tych cech, a dodatkowo zapewnił będzie stabilność pracy, nowoczesność i wysoką jakość produktów.

Komputery biurowe wyróżniają się wysoką funkcjonalnością, atrakcyjnym wzornictwem i zastosowaniem unikalnych ergonomicznych rozwiązań, jak również gotowością do pracy w lokalnej sieci komputerowej i internecie. Można oczekiwać, że właśnie rynek MSP będzie siłą napędową popytu rynkowego na komputery osobiste przez najbliższych kilka lat.

Drugim kluczowym segmentem rynkowym dla działalności Optimus Technologie w ramach oferty komputerowej będą użytkownicy domowi. Penetracja komputerów wśród gospodarstw domowych w Polsce szacowana jest na około 10-12%, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych odsetek ten jest niewspółmiernie wyższy, bowiem wynosi ponad 50%, przy czym bardzo często rodziny amerykańskie posiadają w domu więcej niż jeden komputer. Powodem takiej dysproporcji jest nie tylko różnica w poziomie życia i zamożności społeczeństw, ale przede wszystkim w uwarunkowaniach gospodarczych, przejawiających się w sposobach finansowania zakupów. Polskie rodziny dążą ku nowoczesności, ale podstawową barierą na tej drodze są niskie dochody i wysokie koszty dostępnych w Polsce kredytów i systemów ratalnych.

Optimus zamierza wychodzić naprzeciw oczekiwaniom klientów i dostarczać komputery o najkorzystniejszej relacji pomiędzy ceną, jakością i funkcjonalnością. Ważną grupą odbiorców komputerów są profesjonaliści – szczególnie wymagający użytkownicy indywidualni oraz biznesowi. Z myślą o nich Optimus będzie rozwijać wysokiej klasy, najbardziej wydajne komputery i stacje robocze mogące sprostać nawet najbardziej wyrafinowanym oczekiwaniom.

Pod względem stosowanych rozwiązań rynek korporacyjny i instytucjonalny jest bardziej specyficzny. Ponieważ informatyzacja dużych jednostek wiąże się zwykle z koniecznością pracy w sieci komputerowej, a poufność danych wymaga stosowania specjalnych zabezpieczeń i centralnego administrowania sprzętem, miejsce standardowych komputerów zajmują coraz częściej terminale zwane też końcówkami sieciowymi, które podłączone są do serwera i pozwalają administratorowi na sprawne zarządzanie siecią. Optimus od kilku lat rozwija ofertę terminali sieciowych, które z powodzeniem wdrażane są w instytucjach rządowych, samorządowych oraz w służbach mundurowych.

Bardzo istotną częścią rozwijającego się rynku są systemy serwerowe adresowane do segmentu korporacyjnego. Aktualnie dostrzegany jest trend rozwoju systemów z obszaru „High Availability” (o wysokiej niezawodności). W roku 2001 firma Optimus Technologie sprzedała 906 takich serwerów. Są to rozwiązania przeznaczone do obsługi krytycznych środowisk informatycznych o znaczeniu strategicznym, takie jak duże bazy danych, wymagające serwery aplikacji czy platformy telekomunikacyjne. Optimus aktualnie realizuje politykę ekspansji swojej działalności w kierunku rozwiązań budowanych w oparciu o zaawansowane technologie. W ofercie pojawiły się kompleksowe systemy klastrowe oferujące najwyższy poziom dyspozycyjności, wydajności oraz bezpieczeństwa.

Spółka Optimus Technologie stara się, aby jej wyrób lub usługa w jak największym stopniu zaspokajały potrzeby i oczekiwania nabywców. Trwają ciągłe badania i wydaje się niemało pieniędzy na opracowywanie nowych rozwiązań szczególnie w zakresie integracji aplikacyjnej wykorzystującej nowatorskie rozwiązania oprogramowania. W przypadku komputerów osobistych postęp i ewolucja rozwiązań odbywa się na rynku światowym a spółka Optimus jest zbyt mała aby uczestniczyć w tym procesie. Niemniej jednak wszelkie nowatorskie rozwiązania są przez spółkę natychmiast przyswajane i poziom techniczny jej

produktów nie odbiega od standardu światowego. Narastająca globalizacja gospodarki i silna konkurencja sprawia, że produkt i jego zdolność do zaspakajania potrzeb nabywców nie jest głównym elementem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Znacznie większe znaczenie z punktu widzenia walki konkurencyjnej ma kolejny element marketingu-mix a mianowicie cena. Niestety w tym elemencie sytuacja Optimusa też nie jest najlepsza. Mniejsze lokalne firmy są w stanie oferować swoje produkty po niższych cenach. Nie ma tu większego znaczenia, że wyroby te są często niskiej jakości, zmontowane z najtańszych podzespołów. Firmy takie oferują przeważnie komputery dla odbiorcy indywidualnego w szczególności mniej zasobnego, dla którego cena jest jedynym kryterium zakupu. Z drugiej strony skali znajdują się międzynarodowe korporacje, których wyroby są znacznie droższe od komputerów Optimus ale one głównie obsługują klientów instytucjonalnych dla których z kolei najważniejszym kryterium w wyborze oferty jest jakość i niezawodność. Gdyby jednak światowi potentaci chcieli zawładnąć rynkiem użytkowników indywidualnych, są w stanie zaproponować ceny atrakcyjne nawet w długim okresie. Działania takie realizuje już firma Compaq i IBM, oferujące swoje wyroby po cenach o ok. 20% niższych niż komputery firmy Optimus. Reasumując, zagrożeniem dla firmy są obecnie małe lokalne firmy montujące wątpliwej jakości komputery po niskich cenach oraz w przyszłości światowi potentaci będący w stanie podjąć wojnę cenową na polskim rynku markowych komputerów.

Jeśli chodzi o promocję, firma Optimus przyjęła strategię internetowej kampanii reklamowej poprzez portal Onet.pl i sklepy internetowe. Firma nastawiła się również na realizację działań promocyjnych i reklamowych realizowanych poprzez sieć licencjonowanych przedstawicielstw i dealerów sprzętu. Klasyczne działania reklamowe odnoszą się praktycznie wyłącznie do wyrobów fiskalnych.

Przejrzystość działalności i zwartość struktury – to podstawa strategii dla Optimusa na rok 2003 i następne. Według nowego

Zarządu Optimus musi wybrać, czy chce być producentem, czy integratorem.

Przejrzystość Optimusa ma polegać na ujednoczeniu jego działalności. Zwartość zaś oznacza rezygnację z holdingowej struktury. Zarząd firmy ma dwa pomysły na poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Pierwszy z nich polega na skupieniu się na produkcji i sprzedaży komputerów. Szef Optimusa planuje, że z tytułu sprzedaży pecetów osiągnie wyniki finansowe pozwalające na rentowną produkcję już w 2003 roku. Przeciętna marża Optimusa wynosi 9%, koszty operacyjne (administracja, zarząd, księgowość, itp.) mogą zostać obniżone do ok. 5 % co daje zysk operacyjny ze sprzedaży pecetów na poziomie 4%, co w warunkach ostrej konkurencji na tym rynku jest wysokim wskaźnikiem.

Decydując się na model producencki, Optimus nie ograniczyłby się jednak do komputerów. Zarząd chciałby w przyszłości poszerzyć ofertę o sprzęt elektroniczny, np. skanery, aparaty cyfrowe a nawet nowoczesne telewizory. Ujawnia, że firma pracuje obecnie nad „projektem chińskim”, tzn. rozważa zakup fabryki tego rodzaju sprzętu w jednym z krajów azjatyckich. Optimus nie miałby trudności z wprowadzeniem na rynek nowych produktów spod znaku elektroniki domowej. Pomogłaby mu w tym jego marka – uważa prezes. Na dowód przytacza ostatnie dane Instytutu Marki Polskiej: Optimus jest marką, która zajmuje wysokie 27 miejsce w rankingu najlepiej rozpoznawanych marek w Polsce.

Produkcja i sprzedaż pecetów to jedna z dróg, którymi może podążyć Optimus. Druga zaś to integracja. Nowy szef Optimusa zakłada, że jeśli firma skupi się na tym modelu biznesowym, w ciągu dwóch lat 30 % jej obrotów będzie pochodzić z usług integratorskich. Zanim jednak Optimus stałby się integratorem z prawdziwego zdarzenia, musiałby kupić 6-7 firm zajmujących się oprogramowaniem. Firma gotowa jest na ten cel wydać nie więcej niż 20 mln złotych. Czy spółka będzie producentem, czy integratorem, rozstrzygnie się w ciągu kilku najbliższych

miesiący.

Ujednoczenie profilu produkcji to nie jedyne zadanie, które czeka nowy zarząd w najbliższym czasie. Konsekwencją ujednoczenia działalności Optimusa ma być uporządkowanie jego struktury organizacyjnej. Obecnie jest on holdingiem składającym się z około 30 spółek, w których ma większościowy lub mniejszościowy udział. Firma zamierza skupić kapitał w jednej spółce. Udziały w firmach, które nie pasują do modelu działalności wybranego przez Optimusa, mają więc być sprzedane. Wśród spółek-córek, których Optimus się nie wyzbędzie, wymienia się Optimusa Enterprise i Xtrade.

Sprzedaż pozostałych spółek wiąże się ze zwolnieniami. Obecnie w holdingu pracuje około 550 osób. Prezes na razie nie chce ujawnić, ile osób straci pracę. Pociesza, że koncentracja kapitału ma także jaśniejszą stronę. W przypadku przyjęcia modelu integracyjnego możliwe jest nawet zatrudnienie pracowników – specjalistów od oprogramowania. Zwolnienia mają dotyczyć nie tylko szeregowych pracowników.

Przeobrażeniom ma ulec także struktura akcjonariatu Optimusa. Jego nowy szef chciałby, aby ok. 40 proc. akcji należałoby do 5-6 udziałowców, a reszta byłaby w obrocie rynkowym. W tej chwili najwięksi akcjonariusze Optimusa to BRE Bank (12,8 proc.), ITI (25,9 proc.) i Grupa Onet.pl (18,6 proc.). 37,6 proc. papierów należy do drobnych udziałowców.

Na pewno nie zmieni się w Optimusie jedno – marka. To ona ma być atutem w przypadku obu wariantów modelu biznesowego (producentckiego i integratorskiego), tym bardziej że znana jest nie tylko w Polsce. Optimus ceniony jest także za granicą. Przyczyniły się do tego przetargi organizowane przez agencje NATO. Jeden z nich Optimus już wygrał na początku 2002 roku (jego wartość wynosi 1,5 mln euro), a w trzech następnych bierze udział (łącznie opiekują na kwotę 10 mln euro). Optimus znany jest także na Ukrainie. Jeszcze w 2001 roku zawarł z tamtejszym rządem umowę na dostawę sprzętu i usługi

integracyjne dla urzędów podatkowych (wartości 12 mln dol.).
Możliwe, że dojdzie do podpisania następnego kontraktu.

Optimus należy do czołówki polskich dystrybutorów branży IT. Każdego roku notowany jest wzrost dochodów pochodzących z tej części działalności firmy. Wzrasta również udział tych dochodów w całości dochodów realizowanych dotychczas przez Spółkę Dzieloną. Przejawem ciągłej dbałości o aktualność, atrakcyjność oraz rozwój oferty wraz z wymogami odbiorców są ciągłe prace w zakresie:

- nawiązywania współpracy z największymi światowymi producentami sprzętu,
- poszukiwania nowych produktów z branży IT w ofercie producentów,
- przeprowadzania badań, testów, prób nowych produktów pojawiających się na rynku w zakresie ich jakości i współpracy z innymi urządzeniami komputerowymi,
- zapewniania wysokiej jakości oferowanych towarów,
- zapewniania serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego dla sprzedawanych produktów, zapewniania materiałów eksploatacyjnych,
- dbałości o ciągłość i szeroki wachlarz oferty,
- nawiązywania współpracy z największymi dystrybutorami sprzętu komputerowego na rynku polskim w celu umocnienia pozycji wśród czołówki dystrybutorów krajowych, prowadzenia wspólnych akcji marketingowych,
- zawierania strategicznych powiązań z dostawcami podzespołów i komponentów,
- realizowania wspólnych szkoleń i treningów zarówno dla handlowców i grup sprzedających, jak i dla dealerów.

Wykorzystując dotychczasową pozycję Optimus SA w zakresie dystrybucji towarów oraz możliwości finansowe działalność ta powinna rozwijać się stabilnie i powinna wzrastać rola firmy wśród krajowych dystrybutorów.

Wydaje się, że dla opracowania konkurencyjnej strategii dla

firmy Optimus w przypadku przyjęcia modelu produktowego kluczowym elementem jest polityka dystrybucji a w niej pośrednio elementy promocji, reklamy i kształtowania pozytywnego wizerunku marki, dlatego temu elementowi zostanie poświęcony IV rozdział pracy [tej pracy **magisterskiej**].

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

Oferta produktowa Optimus S.A.

Główne grupy produktów oferowanych przez Optimus S.A. stanowią:

Komputery i serwery:

OPTIMUS® (komputery produkowane i konfigurowane indywidualnie na zamówienia klienta korporacyjnego i instytucji);

OPTIMUS® PRESTIGE (bardziej zamożni klienci indywidualni, oczekujący najbardziej zaawansowanych rozwiązań);

OPTIMUS® HYPERMEDIA (klienci indywidualni – innowatorzy);

OPTIMUS® YOUNG (linia dedykowana dla tych klientów indywidualnych, dla których szczególnie istotną rolę odgrywa optymalny stosunek ceny do odpowiedniej jakości i parametrów użytecznych);

OPTIMUS SOHO (małe oraz średnie firmy);

OPTIMUS® OPTITECH (klienci indywidualni wrażliwi na cenę,

bardzo często zastosowania typu " home office").

Monitory – Hyundai sprzedawane pod własną marką OPTIVIEW, Samsung, w tym SAMTRON na zasadach wyłączności na rynku polskim, Philips, LG

Drukarki – Lexmark, Seiko Precision, Hewlett Packard, OKI, Seikosha

Modemy – Microcom, Request, Fideltronik

UPS – APC, Fideltronik

Oprogramowanie – pełna gama produktów Microsoft (pełne produkty, licencje MOLP, licencje SELECT) – aplikacje, systemy operacyjne

Podzespoły – CD ROM – Pioneer, Samsung, LG, Acer; HDD – Samsung, Fujitsu, WD; FDD – ALPS, Samsung; płyty główne, procesory – FIC, Micro Star, Intel; karty graficzne – ATI; karty muzyczne – Aztech

Notebooki i Palmtopy – Toshiba, IBM, Acer, Asus, FIC, Philips

Oprogramowanie multimedialne – np. Nintendo

Urządzenia fiskalne

- Kasy fiskalne
- Rozwiązania dla małej przedsiębiorczości (kasy przenośne, bateryjne),
- Rozwiązania dla średniej przedsiębiorczości,
- Rozwiązania dla super i hipermarketów (umożliwiające sprawne zarządzanie magazynem i planowanie zakupów),
- Rozwiązania niszowe (kasy przeznaczone dla branży hotelowo – restauracyjnej, kasy współpracujące z terminalem płatniczym),
- Drukarki fiskalne,
- Kasy komputerowe (posiadają certyfikat ISO 9002).

Wraz ze sprzedażą komputerów i kas fiskalnych firma prowadzi działalność serwisową. Usługi serwisowe w zakresie technologii i technik IT realizowane na zasadzie zlecenia ich podmiotom zewnętrznym przez przedsiębiorstwa są skutecznym sposobem na obniżenie kosztów funkcjonowania oraz polepszenie jakości obsługi ich systemów i sprzętu IT, poprzez zapewnienie profesjonalizmu obsługi, jak również poprawę efektywności pracy i niezawodności systemów IT. Korzystanie z dostawców usług serwisowych ułatwia jednocześnie przedsiębiorstwom prowadzenie zmian strukturalnych i dopasowywania struktury IT do potrzeb przedsiębiorstwa. Jednocześnie dostawcy usług serwisowych ułatwiają stopniowy rozwój systemu informatycznego firm wraz z ich rozwojem, bez konieczności angażowania ich wewnętrznych struktur, przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniego stopnia profesjonalizmu monitorowania takich procesów.

Strategia rozwoju oferty usług serwisowych, którą planuje kontynuować Optimus jest oparta na generalnej zasadzie dążenia do zapewnienia kompleksowej obsługi systemów IT. Postępując zgodnie z tą zasadą Spółka Dzielona prowadziła szeroko zakrojone prace nad rozwojem i utrzymaniem oferty usług w zakresie:

usług serwisu sprzętu komputerowego,
obsługi systemów operacyjnych i aplikacji,
obsługi baz danych i systemów ich gromadzenia,
usług sieciowych,
wsparcia w zakresie systemów identyfikacji,
usług w zakresie systemów i urządzeń fiskalnych,
zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony systemów IT.

Przyjęta przez Spółkę Dzieloną strategia, która kontynuowana będzie przez Optimus Technologie, polegająca na zapewnieniu

kompleksowości obsługi przynosi efekty w postaci postrzegania firmy przez odbiorców jako profesjonalnego i fachowego dostawcy usług informatycznych. Wachlarz usług serwisowych oferowanych przez Optimusa jest skierowany nie tylko do sektora firm i przedsiębiorstw, ale również do użytkowników końcowych, dla których spółka prowadzi usługi w zakresie dostaw i instalacji sprzętu, konfiguracji i optymalizacji rozwiązań informatycznych, szkoleń oraz szerokiej oferty usług w zakresie serwisu posprzedażnego. Celem firmy będzie zapewnienie klientom firmy łańcucha dodanych usług serwisowych, poczynając już od momentu sprzedaży sprzętu lub rozwiązania informatycznego, aż na jego wycofaniu z eksploatacji kończąc.

Oprócz sprzedaży i serwisu produktów Optimus S.A. świadczy usługi w zakresie integracji systemów informatycznych związanych z:

- Zaawansowanymi projektami informatycznymi
- Projekty o dostarczające rozwiązania operacyjne i strategiczne dla odbiorców – integracja aplikacyjna.
- Rozwiązania i projekty kryptograficzne związane z polityką bezpieczeństwa danych.
- Projekty integrujące rozwiązania informatyczne i telekomunikacyjne, oraz wykraczające poza ścisłą sferę teleinformatyczną .
- Dostawą sprzętu i oprogramowania dla odbiorców z sektora administracji publicznej i biznesu (zaawansowane VAR)
- Dostawy dużych ilości sprzętu przy wysokich wymaganiach technicznych i serwisowych.
- Specjalizacją w zakresie zamówień publicznych

Kompetencje integracji zostały skupione wokół aplikacyjno-systemowych i produktowych centrów technologicznych. Wysoka pozycja wśród krajowych integratorów sprawiła, że Optimus S.A. został dostrzeżony przez silnego zagranicznego partnera – Lockheed Martin Corporation. W 1998 roku powstała spółka Optimus Lockheed Martin Information Technology Group S.A..

Oprócz kompleksowej oferty rozwiązań internetowo-informatycznych ma ona zapewniony dostęp do najnowocześniejszych technologii oraz wiedzy z zakresu zaawansowanych rozwiązań integracyjnych stosowanych na całym świecie.

Spektakularnym sukcesem firmy Optimus w zakresie świadczonych usług internetowo-integracyjnych jest umowa z Bankiem Przemysłowo-Handlowym S.A. na opracowanie i wdrożenie pierwszego w Polsce pełnego systemu bankowości internetowej BPH Sez@m.

Optimus Technologie S.A. jest firmą która buduje ofertę na synergii produktów i usług internetowo-informatycznych przy ogromnym udziale własnej wiedzy i doświadczeń. Wychodzi tym samym naprzeciw oczekiwaniom klientów, otwierając przed nimi całe spektrum kompleksowych możliwości i rozwiązań. Dotychczasowe osiągnięcia firmy oraz liczne wyróżnienia motywują i zobowiązują do dalszych starań.

Około 85 % wartości kontraktów integracyjnych stanowi niskomarżowy Value Added Reselling (duże dostawy sprzętu dla sektora publicznego), pozostałe 15 % stanowi integracja aplikacyjna. W związku z podpisanymi kontraktami (Komenda Policji w Łodzi, BPH) i dynamicznym rozwojem firmy Optimus Lockheed Martin w latach następnych proporcja ta ma szansę zmienić się na korzyść wysokodochodowej integracji aplikacyjnej.

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

Charakterystyka firmy Optimus SA

Firma Optimus SA powstała w 1988 roku i w ciągu czterech lat zdobyła pozycję lidera na polskim rynku PC, którą utrzymuje do dziś. W 2000 roku udział Optimusa w rynku markowych komputerów osobistych wynosił 24%. Sukces spółki był wynikiem optymalnego doboru parametrów technicznych sprzętu, przystępnej ceny i rozbudowanej sieci dystrybucyjno-serwisowej.

W 1994 roku Optimus S.A., jako pierwsza firma z branży informatycznej, stał się spółką publiczną. Wprowadzenie akcji przedsiębiorstwa na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych pozwoliło zgromadzić odpowiednie środki na finansowanie jej dalszego rozwoju.

W 1996 roku Optimus S.A. rozpoczął inwestycje w dziedzinie Internetu i multimediiów. W tym samym roku Spółka podjęła decyzję o rozpoczęciu inwestycji w zakresie integracji systemów, tworzenia specjalistycznego oprogramowania oraz rozwijania szeregu unikatowych technologii IT, takich jak: bezpieczeństwo informacji, video-konferencje, inteligentny budynek, karty inteligentne. Ten ogromny wysiłek inwestycyjny (łącznie 65 mln zł) w kilkanaście technologii równocześnie stał się podstawą silnej pozycji firmy na rynku w rozpoczynającej się erze Internetu.

Długofalowe inwestycje w Internet zaowocowały szeregiem osiągnięć. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim nowoczesny portal internetowy uruchomiony w 1996 roku, który w krótkim czasie pokonał konkurentów i wysunął się na pozycję niekwestionowanego lidera. Onet jest przodującym portalem zarówno pod względem liczby odwiedzin, liczby zarejestrowanych użytkowników jak i liczby kont e-mailowych. W grupie Optimus S.A. sukces portalu Onet był podstawą do rozwoju szeregu

nowoczesnych usług internetowych.

Dziesiątego września 2001 r. Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Optimus S.A. podjęło uchwały zatwierdzające podział Spółki na część portalową – Grupa Onet.pl S.A. i technologiczną – Optimus Technologie S.A., do której została przeniesiona część wydzielonego przedsiębiorstwa z Optimus S.A. Podjęto również uchwałę zmieniającą nazwę Spółki Dzielonej (obecnego Optimus S.A.) na Grupa Onet.pl S.A.

Spółka dzielona – Grupa Onet.pl S.A., związana docelowo z Grupą ITI – objęła Onet.pl i spółkę DRQ. Pozostała działalność firmy związana z produkcją i dystrybucją sprzętu komputerowego, usługami oraz technologiami informatycznymi została przeniesiona do spółki Optimus Technologie S.A.

W efekcie realizowanego podziału przez wydzielenie oraz wprowadzenia do obrotu publicznego akcji spółki Optimus Technologie S.A., akcjonariusze Optimusa za jedną jego akcję otrzymali po jednej akcji Optimus Technologie S.A. oraz Grupy Onet.pl S.A.

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

Formy organizacyjne działalności gospodarczej

Poniżej omówiono podstawowe zasady dotyczące organizacyjnych form działalności gospodarczej w warunkach polskich. Omówienie to z konieczności jest uproszczone i skrótowe i może służyć jedynie uzyskaniu ogólnej wiedzy prawnej w tym zakresie.

Podejmowanie i wykonywanie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa. Działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, handlowa, budowlana, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i eksploatacja zasobów naturalnych, wykonywania w sposób zorganizowany i ciągły. Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna oraz niemająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego, która zawodowo, we własnym imieniu podejmuje i wykonuje działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej, jednak sama spółka cywilna przedsiębiorcą nie jest.

Ze względu na źródła prawa w warunkach polskich wyróżnia się następujące rodzaje spółek:

– spółkę cywilną jest ona unormowana w kodeksie cywilnym (art. 860-875) oraz w pewnym zakresie także w Kodeksie spółek handlowych. Jest to także spółka osobowa, to jest wspólnicy są zaangażowani w zarządzanie nią osobiście. Nie posiada osobowości prawnej. Nie jest też przedsiębiorcą w rozumieniu obowiązujących przepisów, o czym już wyżej wspomniano. Jest formą do prowadzenia wspólnej działalności gospodarczej w niewielkim zakresie.

– spółka jawna jest spółka osobowa, która prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą, a nie jest inną spółką handlową. Zasadą jest, że nie można powierzyć prowadzenia spraw spółki osobom trzecim z wyłączeniem wspólników. Wspólnicy nie mogą tej zasady zmienić w drodze umowy. Każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczenia całym swoim majątkiem solidarnie z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką. Osoba przystępująca do spółki odpowiada za zobowiązania spółki powstałe przed dniem jej przystąpienia. Kto zawiera umowę spółki jawnej z przedsiębiorcą jednoosobowym, odpowiada także za zobowiązania powstałe przy prowadzeniu przedsiębiorstwa przez tego przedsiębiorcę przed

dniem utworzenia spółki

– spółka komandytowa jest spółką osobową mającą na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki, co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia, a odpowiedzialność, co najmniej jednego wspólnika jest ograniczona.

– spółka z ograniczoną odpowiedzialnością może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym celu prawnie dopuszczalnym, chyba, że inne przepisy prawa na to nie zezwalają. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością nie może być zawiązana wyłącznie przez inną jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

– spółka akcyjna ze względu na ograniczony zakres stosowania spółki akcyjnej (forma ta właściwa jest dla bardzo dużych przedsięwzięć gospodarczych, wymaga też wielkiego kapitału, a jej utworzenie udziału fachowych prawników). Kapitał zakładowy spółki powinien wynosić, co najmniej 500.000 złotych i dzieli się na akcje o równej wartości nominalnej nie niższej niż 1 złoty. Zawiązać spółkę akcyjną może jedna osoba, ale nie może być ona zawiązana wyłącznie przez jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Statut spółki akcyjnej powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego. Osoby podpisujące statut są założycielami spółki.

Prawo finansowe

Każda działalność gospodarcza, w tym także działalność transportowa podlega opodatkowaniu, różnego rodzaju podatkami. Poniżej zostaną omówione podatki, które płać firmy transportowe.

Podatek od towarów i usług zgodnie z ustawą z dnia 8 stycznia 1993 roku o podatku od towarów i usług oraz o podatku Akcyzowym (Dz.U. 1993, nr 11 poz.50, z późn. zmianami), usługi transportowe obciążone są podatkiem od towarów i usług (VAT).

Wysokość stawek podatkowych zależy od tego, czy usługa świadczona jest na terenie kraju, czy na eksport.

Podatek akcyzowy od paliw płynnych, olejów smarowych i specjalnych, a także od samochodów osobowych pobierany jest przez urzędy skarbowe zgodnie z w/w ustawą. Podatek dochodowy zgodnie z ustawą z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 2000 r. Nr 54, póź. 654 z póź. Zm.) oraz ustawą z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2000 r. Nr 14, poz. 176 z póź. Zm.) podmioty gospodarcze płacą podatek od osiąganego dochodu.

Podatki i opłaty lokalne (zaliczane w koszty podatnika)

– podatek od nieruchomości, któremu podlegają: budynki lub ich części, grunty nieobjęte przepisami o podatku rolnym lub leśnym itp.

– podatek od środków transportu tym podatkiem obciążone są samochody osobowe, samochody ciężarowe, ciągniki siodłowe i balastowe³, przyczepy i naczepy. Obowiązek podatkowy ciąży na osobach fizycznych i prawnych będących właścicielami tych środków. Obowiązek podatkowy powstaje od pierwszego dnia miesiąca po miesiącu, w którym środek transportu został nabyty.

Poza podatkami w systemie finansowym, dotyczącymi firm prowadzących działalność gospodarczą, występuje także taki element jak opłaty, które stanowią koszty dla przedsiębiorstwa transportowego. Według badań przeprowadzonych przez ZMPD, udział opłat w strukturze kosztów przedsiębiorstw transportu samochodowego, wykonującego międzynarodowe przewozy ładunków, kształtuje się na poziomie 10 %, a więc jest to pozycja dość znacząca. Wśród opłat można wymienić między innymi:

– opłaty drogowe (winiety)

– opłaty za przewozy ponadnormatywne

- opłaty za licencje
- opłaty za zezwolenia
- opłaty ekologiczne
- opłaty za karnety TIR
- opłaty od różnego rodzaju umów

Najtańszym źródłem finansowania prowadzonej działalności są kapitały własne. Kapitały te pochodzą z tytułu objęcia udziałów lub akcji, wnoszonych dopłat przez wspólników, a przede wszystkim z przeznaczenia na kapitał zapasowy wypracowanego zysku netto. Jednak bardzo rzadko, zdarza się sytuacja aby kapitał zapasowe własne w całości finansowały prowadzona działalność. Na ogół jest tak, że każda firma korzysta z obcych kapitałów w postaci kredytów, pożyczek, zobowiązań.

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

Założenia dotyczące badań empirycznych

Sposób motywowania pracownika uzależniony powinien być od trzech grup czynników:

- odmienności potrzeb każdego człowieka -odmienności potrzeb osobistych, poglądów, wartości, celów, itp.
- organizacji pracy oraz stanowiska pracy -do grupy tej należą: wymagane umiejętności, wyposażenie stanowiska

- pracy w odpowiednie narzędzia i sprzęt, stopień zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy, itp.
- stanowiska firmy wobec pracownika -w kategorii tej mieści się polityka kadrowa, płaca, relacje z przełożonymi, system nagradzania i karania, polityka socjalna, itp.

Aby móc przeprowadzić badania naukowe nie wystarczy określić sposobu i metody badań. Znacznie ważniejsze jest zidentyfikowanie problemów dotyczących danego zagadnienia. Problemy badawcze są to pytania na które odpowiedzi można będzie znaleźć w drodze badań naukowych[1].

Głównym problemem przy wyborze metody motywowania danego pracownika jest zidentyfikowanie jego potrzeb oraz sposobów ich zaspokojenia. Badania empiryczne mają na celu z jednej strony stwierdzenie zależności między poszczególnymi szczeblami potrzeb wg Masłowa a wiekiem, płcią, stażem pracy, wykształceniem pracownika, z drugiej zaś strony stwierdzenie stopnia zrozumienia przełożonych czym są czynniki motywujące i higieniczne z teorii Herzberga. Identyfikacja potrzeb, umiejętne zastosowanie motywatorów oraz zapewnienie pracownikowi odpowiednich czynników higienicznych pozwoli na poprawę efektywności pracy oraz zadowolenia pracownika z własnej pracy. Przeanalizowanie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie będzie pomocne w udzieleniu odpowiedzi na pytanie jakie potrzeby należałoby zaspokoić aby dany pracownik wykonywał swoją pracę lepiej a jednocześnie był z niej w pełni usatysfakcjonowany, pozwoli to na indywidualne podejście do każdego pracownika.

[1] M. Łobocki, Metody badań pedagogicznych, Warszawa 1978, s.56

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

prawa.

Motywacja pozamateriałna

Polityka płacowa w przedsiębiorstwie, aby być w pełni skuteczna w wypełnianiu jednej z funkcji zarządzania – motywowaniu – powinna być wsparta motywatorami komplementarnymi. Motywatory komplementarne to np. awans, szkolenia, pochwały, poszerzenie zakresu samodzielności i odpowiedzialności, przydzielanie trudniejszych zadań, zasięganie opinii itp. Ważnym motywatorem są dobre relacje między przełożonym a podwładnymi.

Awans stanowiskowy jest ważnym instrumentem motywowania. Pojmowany jest jako przesunięcie na wyższe stanowisko w hierarchii społecznej. Ze względu na wzrost prestiżu danego pracownika w firmie awans jest szczególnie cenny. Ścieżki awansu stanowiskowego winny określać, jakie warunki musi spełniać pracownik, aby przejść na wyższe w hierarchii stanowisko. Warunkami tymi są: staż pracy i ocena wyników pracy pracownika.[1]

Awans zaspokaja potrzebę uznania i samooceny. Warto zaznaczyć, że aby awans spełniał swe motywacyjne funkcje musi być prawidłowy i sprawiedliwy. Jego podstawą powinny być wyniki osiągnięte przez pracownika, a także jego predyspozycje do pełnienia nowej funkcji. Awans niesprawiedliwy natomiast niszczy tzw. morale pracowników, odbiera chęć do pracy, inicjatywy i angażowania się w sprawy zakładu, blokuje dążenia zawodowe, rodzi poczucie krzywdy, powoduje przygnębienie i frustrację, a także nasila dążenie do zmiany pracy.

Awans – powinien być jednym z najważniejszych narzędzi do kierowania zasobem ludzkim, najskuteczniejszym środkiem

wyzwalającym zdolności i wysiłek pracownika, cennym instrumentem kształtowania właściwego stosunku do pracy postawy obywatelskiej, podstawowym środkiem wzmacniającym urząd pracownika z zakładem i integracją społeczną.[2]

W Polskich przedsiębiorstwach często brak jest ściśle określonych zasad awansowania, albo nie są one przestrzegane. Zdarza się, że awansowany pracownik niczym szczególnym się nie wyróżnia z pewnej grupy pracowników a otrzymuje awans. Aby nie dopuścić do takiej sytuacji należy przestrzegać kilku zasad:

- należy ściśle określać kryteria awansowania, które winny być zawarte w regulaminie pracowniczym i podane wszystkim do wiadomości;
- należy je stosować konsekwentnie i jawnie, bez żadnych wyjątków;
- kryteria muszą podlegać społecznej kontroli;
- winny one być stabilne w długich okresach a nowe kierownictwo zakładu nie może ich zmieniać.

Stosowanie tych zasad zależy od właściwego doboru kadr i regularnej oceny pracowników. Ocena ta winna być prowadzona systematycznie. Potrzeba oceny, tak jak potrzeba uznania i wyróżnienia, jest naturalną potrzebą człowieka a jej zaspokajanie ma wartość motywacyjną. Ocena przekazana pracownikowi stanowi dla niego bezpośredni bodziec do działania.[3]

Zatem jeśli awans ma spełniać skuteczną rolę motywacyjną, konieczne jest prowadzenie autentycznej polityki awansowania, opartej na zdrowych, sprawdzonych zasadach, które otwierają szanse awansu przede wszystkim pracownikom kreatywnym, uzdolnionym i osiągającym nieprzeciętne wyniki w swej pracy.[4]

Oprócz awansowania, jako pozamaterialnego bodźca motywującego człowieka do pracy warto wymienić także kształcenie zawodowe (szkolenie).

Kształceniem zawodowym określa się zwykle działania dydaktyczne oferowane pracownikom w celu rozwoju ich kompetencji (wiedzy, umiejętności, doświadczenia) w pracy zawodowej. Proponowane działania zmierzają do podniesienia zdolności technicznych i operacyjnych, wzbogacają osobowość, pomagają zmienić się w kierunku nowych ról i funkcji. Kształcenie ponadto jest podstawowym narzędziem adaptacji zawodowej pracowników do zmieniających się warunków i wymagań. Pozwala ona stawić czoło szybkim przekształceniom zawodów i specjalizacji zawodowych. Szkolenie polega więc na podtrzymaniu lub rozwijaniu kwalifikacji pracowników poprzez pomaganie im w zdobywaniu nowej wiedzy i umiejętności.[5]

Pomimo tego, że szkolenia są kosztem dla przedsiębiorstwa, to jednak samo szkolenie uznawane jest za pozapłacową formę motywowania, gdyż rozwija ono pracownika, dostarcza mu nowych umiejętności a w perspektywie może być przyczyną awansu. Szkolenie jest czynnikiem wywołującym zadowolenie, dzięki niemu pracownik zaspakaja potrzeby wyższego rzędu. To, czego nauczył się na szkoleniu pragnie wykorzystać w swej codziennej pracy. Ponadto motywuje pracownika do pracy, gdyż pragnie on wykorzystać nabyte umiejętności, wyrabia w nim poczucie przynależności do firmy i integracji z nią. Pracownik czuje się zauważony i doceniony, bo firma w niego inwestuje. I to go mobilizuje do podnoszenia wydajności swej pracy.

Mówiąc o pozapłacowej formie motywacji warto powiedzieć o najprostszym, a zarazem najbardziej niedocenionym sposobie motywowania tj. stosowaniu wszelkiego rodzaju pochwał i nagan.

Chwalenie pracowników pomimo tego, że nie wiąże ze sobą pieniężnych wydatków, to jednak stwarza problemy. Wielu polskich menadżerów uważa, że skoro „płaci i wymaga” – to wyrażenie uznania jest zupełnie niepotrzebne.

Dla wielu przełożonych pochwała i nagana są pojęciami obcymi. Niektórzy z nich pewnie myślą, że chwalenie wygląda na objaw słabości, inni kierują się zasadą: jeśli nie wypowiadam

żadnych uwag krytycznych, to wynika z tego uznanie dla pracownika. Jeszcze inni przyznają, że próbowali chwalić swoich podwładnych, lecz ich reakcja była zniechęcająca. Otóż większość ludzi nie umie przyjmować pochwał. Uważają, że ich obowiązkiem jest pomniejszanie własnych zasług. Fakt, że ludzie niezręcznie reagują na pochwały, nie powinien zniechęcać do ich wypowiedania.

Psychologowie są zgodni, że w hierarchii potrzeb ludzkich potrzeba szacunku i uznania zajmuje bardzo wysokie miejsce. Obawy, że chwalenie pracowników zaniża dyscyplinę, są w świetle nowoczesnych teorii ZZL całkowicie nieuzasadnione. Pochwały, bowiem sprzyjają zadowoleniu z pracy, zachęcają do większej efektywności i poprawiają atmosferę w firmie.

Należy pamiętać, iż krytykę należy przeprowadzać na osobności, natomiast przekazywanie pochwał powinno odbywać się publicznie.

Mówiąc o potrzebie uznania można sformułować pewne uniwersalne zasady dla przełożonego, który zamierza pochwalić swojego przełożonego:[6]

1. powinno się powiadomić pracownika przy zaproszeniu na rozmowę do szefa, jaki charakter będzie miała rozmowa i czego będzie dotyczyła,
2. nie można udzielać pochwały w trakcie zamykania drzwi czy rozmowy przez telefon; powinno się upewnić, że ma się odpowiednio dużo czasu dla swojego rozmówcy,
3. należy udzielać pochwał jak najszybciej, gdyż wraz z upływem czasu maleje ich satysfakcja,
4. należy być przekonanym o słuszności pochwały,
5. należy znać mocne i słabe strony swojego pracownika,
6. nie należy w jednej rozmowie udzielać pochwały i nagany.

Zarówno motywacja materialna i pozamaterialna jest bodźcem dla pracownika do lepszej i efektywniejszej pracy. Problem w zastosowaniu polega na zapewnieniu odpowiednich proporcji

miedzy sferą finansową i pozafinansową. Nie może wyłącznie motywować „pieniądzem”, gdyż pracownicy będą żądać go coraz więcej. Nie może istnieć tylko pozamaterialna forma pobudzania człowieka do pracy, gdyż w warunkach gospodarki, gdzie różne dobra są nabywane za pieniądze jest to wręcz absurdalne. Należy zatem połączyć te dwie sfery motywacji i w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa i jego działalności, wyznaczyć odpowiednie proporcje. Ważną rolę w ustalaniu tych proporcji przypisuje się szefowi firmy, który ma władzę i może wpływać na podwładnych.

[1] W. Kopertyńska, Personel Nr10/97, Awans stanowiskowy, Warszawa 1997.

[2] A. Sarapata, O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy, Warszawa 1997, s. 56.

[3] J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, Kraków 1996, s. 245.

[4] Ibidem, s. 244.

[5] P. Louart, Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Warszawa 1997, s. 143 -146.

[6] M. Sidor-Rządkowska, O potrzebie uznania, Personel nr 1/97.

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